Harvard Business Review
哈佛商业评论

战略

逃离战略的舒适陷阱
红海陷阱
战略执行5大误区
解救被低估的好战略
你的公司有理论吗？



成功避开战略“陷阱”

《哈佛商业评论》出品

VISIT...
LANZAROTE Caliente.com

哈佛商业评论

成功避开战略“陷阱”
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品


Harvard Business Review
哈佛商业评论
战略
逃离战略的舒适陷阱
红海陷阱
战略执行5大误区
解救被低估的好战略
你的公司有理论吗?
SKILLS
STRATEGY
成功避开战略“陷阱”
PROCESS
《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：成功避开战略“陷阱”

序：当我们谈论战略时，我们在谈些什么

逃离战略的舒适陷阱

红海陷阱

战略执行5大误区

解救被低估的好战略

你的公司有理论吗？

新竞争战略崛起

版权页

推荐阅读

迈克尔·波特揭秘未来竞争战略

哈佛商业评论 增刊：成功避开战略“陷阱”
编辑：李剑
设计：崔晓晋

序

当我们谈论战略时，我们在谈些什么

李剑丨文 《哈佛商业评论》中文版首席编辑

战略是个挺暧昧的词儿。到底该如何理解它呢？

据我所知，我们常把战略与规划、决策、抉择、竞争等说法混在一起。但每当说到战略时，往往又含糊不清或者语焉不详，所以战略在很多人脑海里唤起的形象是不同的：有的以为战略是开辟有吸引力的市场；有的以为是构建核心能力；有的以为是差异化和市场定位；还有的认为是赢得持续性竞争优势。

这些各异的看法和结论，经常让人无所适从，有时还会导致严重的错误。因此，我们有必要想办法对战略进行一些界定，从而使它变得清晰。

本文将介绍4条标准，它们可以帮你更好地认识战略。

攫取与创造，刚性与弹性

事实上，在战略研究之初，其内涵并非十分严谨与确切。大多内容是以波士顿矩阵（BCG Matrix）和SWOT分析为主的一些常识性方法。

这一现象在1979年被迈克尔·波特提出的“五力模型”彻底改变。彼时波特在《哈佛商业评论》发表了首篇文章《竞争力量如何塑造战略》（How Competitive Forces Shape Strategy），随即点燃研究领

域对战略的热情。

接下来，各种战略理论陆续出现。影响力较大有1984年伯格·沃纳菲尔特在《企业资源基础论》（A Resource-Based View of the Firm）一文中，提出的战略概念：资源基础理论（RBV）。普拉哈拉德和加里·哈默尔在1990年发表的名篇《公司的核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation），则让RBV理论在企业管理者中流行起来。

再后来，更为热门的战略理论包括克莱顿·克里斯坦森在上世纪90年代中期到本世纪初期，逐渐形成的颠覆性创新理论，以及钱·金和他的合作者在2005年提出的蓝海战略。

理论的综述到此为止。我想说的是，我们无法穷尽理论，要真正了解战略也无须如此。以我的经验，我们其实只需要2条标准就可以把大部分战略归类。之所以提及上述理论，目的也是为了更好地说明。这2条标准是：

1.你的战略是价值攫取型，还是价值创造型？**2.**你的战略是刚性，还是弹性？

简单来说，价值攫取型战略的特点是以存量争夺为主 。比如，让波特一举成名的五力模型，就是典型的价值攫取型战略。五力模型指出的是企业身处五种力量（现有竞争对手、客户、供应商、新进入者和替代品）的博弈。如果想要获得竞争优势，就必须提高对各种外部力量的议价能力和索取能力，让竞争对手或交易对手让渡利润。

价值创造型战略的特点则是以增量创造为主。 比如，克里斯坦森的颠覆性创新和钱·金的蓝海战略都是价值创造型战略。它们本质上是在告诉企业一个道理：绕开现有存量市场，去寻求增量，开辟新的需求与市场，从而创造价值。

所以，对于战略的区分，我们首先可以从攫取和创造上来判断。

其次，战略还可以分为刚性和弹性。 战略刚性的例子是RBV理论。RBV理论和核心竞争力理论认为，企业的核心能力是有价值、稀

缺、无法被模仿和替代的，并且它来自企业内部。如此，企业战略的核心应该是发现和构建核心竞争力或战略能力。

RBV理论提供了企业战略的内部视角，但企业在打造核心能力的时候，不自觉会强化自己原有的资源、流程和价值观。如果企业想让自己的核心能力变强，那么它的资源、流程和价值观就不可避免会固化，以致难以撼动并导致战略刚性。在面对技术变迁、行业调整和企业转型时，RBV理论和核心竞争力理论对企业战略就显得适应性不够。

有关战略弹性的例子，我们依然可以回到颠覆性创新。克里斯坦森的理论告诉我们，在位企业或规模化的企业存在无法摆脱的刚性特质，极难创新和转型，因此它们需要通过建立独立的小团队或外部团队来进行创新和价值创造；而那些非在位或规模较小的企业，由于战略弹性较大，更容易调整资源和能力，所以具备灵活性去创新及开拓新市场。

如果同时运用攫取创造、刚性弹性这2条判断标准，你可以很容易区分和判断战略理论，而且理解战略也不会受到太多干扰。此外，你还可以利用这2条标准对一家企业战略有大致的判断，比如腾讯目前的战略应该算是弹性-创造型，而百度的战略则有点像刚性-攫取型。

需要强调的是，战略类型并无好坏之分，它很可能是企业在面临不同内外部环境和资源时所做的选择。像苹果公司早期就是弹性-创造型战略，目前演变成刚性-攫取型战略，但这并不妨碍它成为世界上最成功的公司。

更重要的，战略不是什么？

我继续介绍后2条标准，它们的作用是告诉你战略不是什么，而这是人们最容易忽视的：

3.未来是不确定的；**4.**一定与收入有关。

商业世界恐怕只有一条不变的真理：未来是不确定的。如果你以为战略能够消除不确定性和风险，那么很可能从一开始就错了。

既然未来是不确定的，那么战略就不是规划、预算，或者现有的理论。 规划的步骤一般是这样的：先提出宏大的目标，然后设计具体方案，最后分析项目的财务可行性。但是，这种规划依然是在企业预算之内做出的决策，因此它不会对企业现有的资源和思维产生足够的挑战。换句话说，它依然是确定性现状的延伸。

假如某个咨询公司的战略顾问拿着200页的报告对你说，未来5年的战略已经帮规划做好了，拍胸脯说照做就行了，基本上你可以让他走人。如果企业内部某位战略委员会的高管，总在跟你讲与预算有关的内容，那他肯定也是不合格的战略制定者。

战略也不可能来自现有理论。任何已知理论，可以作为参考，但千万不能把它当作你的企业战略。因为已知理论被总结出来后，它就成为确定性的知识，确定性的东西无法应对不确定性的未来。好的战略一定是在已知理论的基础上有所创新和发展，并融合了企业自身的商业实践。

罗杰·马丁说：“真正的战略抉择必然包含恐惧和不安。如果你对自己的战略很有把握，那它很可能有漏洞……为制定真正的战略，领导者需要如履薄冰，如临深渊，做艰难抉择，甚至下赌注。”

最后，战略一定与收入有关。 德鲁克说，企业的唯一目的就是创造顾客，我觉得这句话用在战略上同样合适。战略制定最紧要的任务是：想办法争取并保留更多客户，并且创造价值。

因此，战略不是运营效率、成本管理和技术创新。 运营效率的作用是让企业的一系列基本运营活动变得更好，比如更好地研发、设计、生产、销售和交付产品或服务，但它并不能确保企业找准顾客以及创造价值；成本管理是为了精确规划和控制成本，管理者也许认为只要压低成本，就能开辟新市场，但结果往往事与愿违；技术创新或

许可以为企业带来赞誉或奖励，但是真正战略是价值创新，而不仅仅是技术创新。

归纳起来，企业拥有的资源或能力本身，并不能直接转化为收入。客户只有觉得有价值才会购买企业的产品和服务。而且，市场环境永远充满不确定性，不可能完全为企业掌控。

战略要解决就是这些问题，而不是其他。

逃离战略的舒适陷阱

罗杰·马丁（Roger L. Martin）| 文
王晨 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

如果你对自己的战略很有把握，那它很可能有漏洞。战略思考的正确方法是：扼要地考虑企业实现目标所需条件，然后根据实际情况评估成功的可能性。

管理者都深知战略的重要性；然而，战略迫使他们面对难以捉摸的未来，这让人恐惧。更糟的是，选定某个战略意味着放弃其他可能性，而错误选择可能毁掉他们的职业生涯。

面对战略决策困局，出于避险本性，管理者往往依赖熟悉的工具，计算出企业发展方向。为提高市场份额或打入新市场，他们往往花数周甚至数月时间详细筹划，估算企业应对各项资产和能力投入多少，并测算长期成本和收入。如此一来，所有人都踏实多了。

这种战略制定方式非常糟糕。管理者或许能借此克服前途未卜的恐惧，但真正的战略抉择必然包含恐惧和不安。如果你对自己的战略很有把握，那它很可能有漏洞：你可能陷入了“舒适陷阱”。笔者将在下文探讨这些陷阱。为制定真正的战略，领导者需要如履薄冰，如临深渊，做艰难抉择，甚至下赌注。制定战略的目标是增大成功几率，而非完全消除风险。

战略制定远不止进行殚精竭虑的数据和模型分析，好战略绝非某种看似万无一失的解决方案。战略思考的正确方法是：扼要地考虑企业实现目标所需条件，然后根据实际情况评估成功的可能性。如果达到这种认识，管理者或许能跳出“舒适陷阱”，真正进行战略思考。

舒适陷阱1：用“规划”代替“战略”

制定发展计划时，管理者通常并不正面考虑企业必须舍弃什么，不会挑战现有思维框架 。

“战略”几乎总与“规划”连用，“战略规划”一词似乎既概括战略制定过程，又表示其成果。做规划是一项相对轻松愉快的工作，因此人们不自觉地用“规划”代替了“战略”。

“战略规划”大同小异，通常包含三部分。第一部分是企业愿景或使命宣言，提出高远宏大的目标。第二部分列出新品上市、区域扩张、厂房建设等具体方案，配合企业目标实施。这部分内容一般非常详细冗长，而它的长度取决于企业的承受力。

第三部分具体分析各项目的财务指标，将其保持在年度预算框架内。战略其实只是预算的一个更光鲜的版本。为显示“战略眼光”，战略规划通常预测未来5年的财务指标，但管理者往往只关注第一年的目标，致使长期战略沦为镜花水月。

这种“战略规划”或许能帮企业完善预算，但远称不上真正的战略。制定发展计划时，管理者通常并不正面考虑企业必须主动舍弃什么，因此不会挑战现有思维框架，导致企业局限于现有资源。

错把规划当成战略，是管理者经常落入的陷阱。董事会的职责本是监督管理者的战略决策，可董事们也犯这样的错误：他们中大多数毕竟来自管理层，知道战略决策的风险远高于制定计划。相比长期战略目标，华尔街也对确定性高的短期目标更有兴趣，分析师会拿放大镜研读上市公司计划书，评估其能否完成季度目标。

舒适陷阱2：成本导向思维

成本属于企业相对可控的因素，易于规划，善于此道的管理者就容易落入第二个陷阱：成本导向思维。企业的大部分成本来自购买行为，它能自主决定雇多少员工、租多大办公室、购买多少设备、投放多少广告等。企业有时会像普通消费者一样，停止购买某种产品和服务，因此连遣散费和停工损失也在可控范围内。当然也有工资税和公共服务费等少数例外，但这些来自外部的成本只占总成本的一小部分，且间接可控：例如企业可以通过调整雇员人数来调整工资税支出。

企业能相对精确地规划成本，因此思考成本对管理者而言相对轻松。成本规划当然非常重要，很多企业就是因为成本失控受到重创。但很多习惯成本导向思维的管理者，会将熟悉的成本规划方法套用到收入分析上。因此在企业计划和预算中，成本和收入规划方式大体相同，管理者必须大费周章预测每个销售员、每款产品、每条渠道、每个区域贡献的收入。

如果收入未达预期，管理者会感到困惑，甚至精神受挫。“哪里没做好？”他们自问，“我们花了上千小时做规划。”

为何收入规划准确度不及成本规划？原因很简单：企业能够控制成本，但收入多少取决于客户。只要不是在极少数垄断市场，客户都可以自由做出购买决策，他们可以购买你的产品，或者购买竞争对手的产品，甚至什么都不买。管理者自欺欺人地以为收入尽在掌控之中，但客户的购买决策既不可知又不可控，因此任何收入规划和预测都可能有不切实际的成分。

当然，手握长期合同的企业更易规划短期收入。例如商业信息提供商汤森路透（Thomson Reuters）的收入主要来自长期订阅费，惟一不确定的是用户数量变化。类似的，波音这样手握大量未交货订单

的企业，能更准确地预测收入，但波音787“梦幻”客机接连出现技术故障也让它失去一批早已谈妥的订单。因此最终决定企业收入的是客户。

问题的核心是，收入的可预测性与成本的可预测性相去甚远。计划做得好，不等于收入会如期而至。详细的收入规划是对战略制定者的干扰。战略制定最紧要的任务是：想办法争取并留住更多客户。

舒适陷阱3：封闭的战略框架

第三个陷阱最为隐蔽。很多管理者成功避开规划和成本导向思维陷阱，却在尝试真正构建战略时落入了这个陷阱。制定和描述公司战略时，大多数管理者会借鉴经典理论框架；不幸的是，两种最流行的战略理论可能导致企业局限于可控资源，走向封闭。

在1978发表于《管理科学》（*Management Science*）的一篇有影响力的文章中，亨利·明茨伯格提出了“应急战略”（emergent strategy）概念，将其与“预定战略”（deliberate strategy）区分开来；在1994年大获成功的《战略规划的兴衰》（*The Rise and Fall of Strategic Planning*）一书中，明茨伯格向学术圈外的商界读者普及了这一概念。与预定战略不同，应急战略并非精心筹划的产物，而是体现企业对市场环境变化的即时反应。

明茨伯格的观点简洁有力。他观察到，管理者高度精细和技术化地制定计划，时常高估自己预测未来的能力。通过区分预定战略和应急战略，明茨伯格告诫管理者，计划必须跟上变化。他指出，如果竞争环境发生重大变化，固守原有战略将十分危险。

明茨伯格的建议显然很有道理，值得所有明智的管理者采纳。然而大多数管理者曲解了明茨伯格的原意，以“应急战略”名义堂而皇之地宣称，由于环境动荡不安、难以预测，在未来足够清晰之前做战略抉择都没有意义。这种解读受欢迎的原因很简单：管理者无需面对未

知和不可控的外部环境，不必战战兢兢地作决定。

细究之下，这种观点无法自圆其说：如果说未来不确定性太大，无法做战略决策，那么管理者判断“确定性”的依据是什么？如何界定“未来足够清晰”，从而把握决策时机？很明显，推论的前提无法成立：无论何时，未来都不完全可预测。

“应急战略”于是沦为逃避艰难决策的借口，见风使舵的快速模仿者和固步自封的企业管理者对此十分受用。一味模仿竞争者的策略，企业永无可能创造独特、有价值的竞争优势。这绝非明茨伯格本意，但他的思想客观上将管理者诱入舒适陷阱，导致了这样的现实。

明茨伯格发表关于应急战略的文章6年后，在1984年的《企业资源基础论》（*A Resource-Based View of the Firm* ）一文中，伯格·沃纳菲尔特（Birger Wernerfelt）推出了另一个大受欢迎的战略概念：资源基础理论（RBV）。真正让RBV理论在企业管理者中流行起来的，则是普拉哈拉德和加里·哈默尔1990年发表于《哈佛商业评论》的名篇《公司的核心竞争力》（*The Core Competence of the Corporation* ）。

RBV理论认为，企业的核心竞争优势是有价值、稀缺、无法被模仿和替代的能力。如此，企业战略的核心似乎就是发现和构建“核心竞争力”或“战略能力”，这是企业可以掌控的。RBV理论迎合了管理者对确定性的渴望，它的流行也就可以理解了。任何企业都可以把自己的某种资源标榜为“核心竞争力”，无论是销售团队、软件研发实验室，还是分销渠道；管理者自信满满地对这些能力加大投入，认为只要合理规划可控资源，企业就能成功。

问题是企业拥有的资源或能力本身，并不能直接转化为收入。客户只有觉得值才会掏钱，而市场环境永远充满不确定性，不可能完全为企业掌控。管理者当然更喜欢谈论可控资源和可构建的能力；如果未获得预期中的成功，那么错都在反复无常的客户和不可理喻的竞争者。

大机会，坏战略

在多数行业中，企业宁愿分得大蛋糕的一小块，也不想要小蛋糕的一大块，原因是前者增长潜力更大。这种想法有一定道理；但很多时候，企业面前的机会越大，战略反而越糟。如果市场很大，何必费心找准客户、创造价值？既然遍地商机，赶紧出去卖吧。

但如果潜在客户很多，企业就很难找准目标客户并真正了解其需求，导致企业的产品和服务不具备独特价值，销售团队目标不清晰。这时企业亟需理清思路，做战略决策。

如果你面前有一个巨大的增长机会，最好一步一步来：首先找准目标客户群，然后果断下手，占领细分市场后再寻求扩张。

跳出陷阱

客户购买决策直接影响企业收入，企业必须将战略重点放在争取更多客户上 。

落入舒适陷阱的企业具有明显的共同特征（参见后文《你是否落入舒适陷阱？》 ）。在这些企业，董事会对战略部门的工作很满意，花很多时间审批战略规划；董事会和管理层会议更重视降低成本，而非创造收入；财务指标与核心业务是讨论重点，客户满意度尤其是市场份额情况则不够受重视。

如何跳出舒适陷阱？既然追求舒适安稳是人性的一部分，战略制定者必须严格约束自己，遵循下述三条基本法则，学会时刻保持警

觉。舒适陷阱总在诱惑你，因此实践这些法则并非易事。遵循法则并不能确保卓越，但你的战略至少不糟。

你是否落入舒适陷阱？

有可能

• 你有庞大的战略规划团队。

• 除了利润，你最重视的业绩指标与成本、企业能力相关。

• 战略由规划团队向董事会汇报。

• 董事会要求管理层提供证据，证明战略能成功。

也许没有

• 就算你有战略规划团队，它也很小。

• 除了利润，你最关注的业绩指标是客户满意度和市场份额。

• 战略主要由直线管理者向董事会汇报。

• 董事会要求管理者详述战略风险。

（返回阅读原文 ）

法则1：明确战略重点。 客户购买决策直接影响企业收入，因此必须将战略重点放在争取更多客户上。只有你提供的产品和服务让客户感到超值，他们才会掏钱。想争取更多客户，必须做对两个战略决策：一是找准目标客户群，二是确定如何为客户提供超预期价值。在目标客户群之外，其他客户可能对企业提供的产品和服务一无所知；一旦企业和客户建立联系，客户购买决策将取决于企业提供的价值。

战略决策完全可以用日常语言说明白，一页纸就足够。如果能聚焦于找准客户和创造价值这两个决策，企业就不再需要冗长的计划

书，战略制定更接地气，管理者将避开舒适陷阱，正视企业面临的挑战。

法则2：承受战略风险。 管理者总以为战略应像成本规划一样精确、臻于完善，但战略更关注未来收入而非成本，面对的不确定性因素更多，因此完美无缺的战略并不存在。战略无法消除风险，最多只能提高成功几率。若想勇敢做出战略抉择，管理者必须首先接受这一事实。

公司高层必须明确，战略某种程度上是赌注。董事会询问管理层是否对战略完全确定，监事要求管理者证明决策合理，都可能妨碍战略制定。管理者希望掌控未知的世界，但游戏规则不是这样；如果不能接受现实，他们仍将用规划代替战略，并为不尽人意的业绩找出一长串借口。

法则3：廓清战略逻辑。 若想提高决策成功率，惟一靠谱的方法是检验战略思考的逻辑：关于客户、行业格局演变、竞争和企业核心能力，你的预设是什么？人总会在头脑中篡改历史，以为事态就是按照预期演变的；押宝某个战略时记下你对自身和外界的基本判断，有助于事后还原决策过程。通过对比实际情况和预设，管理者能迅速找出战略失当的原因，进行应急调整。学着严格审视战略的合理与不合理之处，管理者将提高战略决策水平。

实践这三条法则，管理者将克服对战略决策的恐惧。这只在一定程度上是好事：对自己的战略过于自信的企业，可能留意不到市场环境的关键变化。

本文主张，以规划代替战略、成本导向思维和对核心竞争优势的执迷是战略决策者的危险陷阱。成本管理和能力构建当然是企业运营的核心：正确的战略会为企业带来收入，规划、成本控制和企业能力则将收入转化为利润。然而，如果管理者不能有意识地克服人性弱点，向未知世界迈出关键的一步，真正的战略思考将永远被遮蔽。如果安于现有战略，那么你很可能还没迈出那一步。

罗杰·马丁是多伦多大学洛特曼商学院教授、前院长。他与宝洁公司董事长兼CEO雷富礼（A. G. Lafley）曾合著《战略制胜》（*Playing to Win: How Strategy Really Works* ，《哈佛商业评论》出版社2013年出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》2014年2月刊。

增刊：成功避开战略“陷阱”

《蓝海战略》两位作者10年后盘点实践误区

红海陷阱

Red Ocean Traps

W.钱·金（W. Chan Kim）

勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）| 文

刘铮筝 | 译　安健 | 校　李全伟 | 编辑



艺术家：草间弥生

艺术作品：*Dots Obsession*　年代：1998年

在开辟新市场的时候，鲜有公司取得卓越成效，本文两位作者认为管理者固有的心智模式在作怪。这些管理者把开辟市场战略误以为：以顾客为中心、利基战略、技术创新、创造性破坏、差异化和低成本战略。

数十年来，美国公司的表现每况愈下。根据德勤里程碑式的“变换指数”（The Shift Index）研究，美国上市公司的资产总回报不足1%，是1965年的四分之一。随着市场能力从公司转移到消费者，全球竞争加剧，几乎所有行业的管理者都面临来自业绩的严峻挑战。为扭转颓势，他们在制定和执行战略时需要更多创造力。但实现长久成功不能只靠竞争力，创造新需求和开辟及捕捉新市场的能力同样不可或缺。

开辟新市场能获得巨大回报。以苹果和微软为例，15年来苹果实施了一系列成功的新举措，推出了iPod、iTunes、iPhone、iPad和App Store。从2001年推出iPod到2014财年结束，苹果的市值飙升超过了75倍，销售额和利润也呈爆炸式增长。而同期微软的市值仅上升了3%，一开始微软的收入是苹果的6倍，现在只有苹果的一半左右。微软80%的盈利仅依靠两项老业务——Windows和Office，并未有开辟新市场的举措，为此微软已经付出了沉重代价。

可以肯定的是，公司知道开辟新市场的重要性，领导者也为之投入大量资金和精力。问题是，鲜有公司能取得卓越成效，障碍到底在哪里？

在《蓝海战略》一书首版后的10年内，我们和很多执行开辟新市场决策的管理者进行了交流。他们所分享的成败得失，让我们发现了一个阻碍成功的普遍因素——心智模式（mental models）：对世界运行方式固有的主观判断和看法。尽管心智模式存在于人们的认知意识中，但对选择和行为具有重大作用，以至于很多神经系统科学家将心智模式视为人们在面对变化时的一种自动反应。

心智模式有可取之处。危急时刻，强有力的心智模式能助你作出关键求生抉择。我们对管理者运用的稳健心智模式没有异议。这些心智模式源于学校学习以及多年的商海实战经验，让他们能更好应对竞争。在和管理者的访谈中，我们发现，他们用来处理现有市场空间的

那些心智模式，有损其开辟新市场的能力。

我们在研究和讨论中遇到了植根于管理者心智模式中的6大突出主观臆断，将之定义为红海陷阱。“红海”指公司陷入残酷市场争夺战的狭小空间，红海中的陷阱让管理者止锚不前，无法驶入蓝海，无法拥抱前所未知、无人争夺、潜力广阔的新市场空间。6大红海陷阱中的前两种源自对营销的臆断，尤其是对顾客导向和利基市场的误判；中间两种出自技术创新和创造性破坏（creative destruction）的经验教训；最后两种与认为差异化和低成本不可兼得的竞争战略有关。接下来我们将在本文中逐一详细讨论这6大陷阱，看看它们如何阻碍公司开辟新市场。

把非顾客变成顾客能够带来增长。为使顾客更满意，索尼聚焦于改善电子阅读器的清晰度。但亚马逊的Kindle却把非顾客的主要担忧放在第一位（可选书目太少），最终亚马逊获胜。

陷阱1
误以为开辟市场战略是以顾客为中心

开辟市场战略的核心是创造新需求，取决于将非顾客（noncustomers）转变为顾客。例如Salesforce.com炙手可热的CRM（客户关系管理）软件，就赢得了那些原本拒绝CRM软件的中小企业，从而开辟出新市场。

问题出在管理者，尤其是那些营销领域的领导者总认为，顾客是上帝。这本在情理之中，但他们过于轻易地下论断：开辟新市场的战略以顾客为导向，因此条件反射般聚焦于现有顾客，绞尽脑汁取悦他们。

此举对开辟市场收效甚微。公司需将焦点转移到其他人身上，弄清他们为什么拒绝接受自己的产品。这些人对突破行业边界的痛点最有发言权。对比之下，聚焦现有顾客虽能促使公司拿出比竞争对手更

好的解决方案，但也意味着公司囿于红海之中。

以2006年索尼推出的便携式阅读器（Portable Reader System）为例，索尼想用此款电子阅读器获得更多顾客支持，开辟新的读书市场。为实现目标，索尼从现有电子阅读器的顾客体验入手，发现他们对目前产品的尺寸和屏幕清晰度并不满意。因此索尼推出了轻便且屏幕清晰度高的产品。尽管媒体和顾客对该产品评价颇高，但PRS还是输给了亚马逊的Kindle，因为PRS没能吸引大量的非顾客；他们拒绝电子阅读器的主要原因并非产品尺寸或屏幕，而是因为没有值得一读的内容。没有丰富的图书标题选择以及简便的下载方式，非顾客宁可选择纸质书。

2007年推出Kindle时亚马逊意识到这点，提供了4倍于PRS的书籍数量，并且在无线环境下载便捷。推出6小时后，首批Kindle便被抢购一空，纸质书顾客很快开始使用电子阅读器了。索尼成功取悦了电子阅读器顾客，但Kindle在购书人群的市场占有率从2008年的2%提高到2014年的28%。目前Kindle提供的电子书数量超过了250万部。

利基营销有风险。达美航空的**Song**航班瞄准时尚职场女性，细分市场过于狭小，导致业务无法持久。但**Pret A Manger**通过“去细分化”，发掘共性，赢得了不同类型的顾客，因此打开了新的市场局面。

陷阱2
误以为开辟市场战略是利基战略

营销工作看重的一点是：尽可能细分市场，以识别和捕捉利基市场。尽管利基战略通常十分奏效，但在现有空间中发现利基市场和开辟新市场完全是两码事。

2003年达美航空推出名为Song的子公司，意在瞄准细分乘客，开辟低成本航空新市场。Song以时髦职场女性为目标，认为她们的需

求和偏好有别于其他商旅人士以及大多数航空公司的目标顾客。此前，没有任何一家航空公司瞄准这一群体。针对社会地位上升的职业女性进行了多次专题小组讨论后，达美制定出计划：提供有机食品、定制鸡尾酒以及各种娱乐选择，还有配备弹力健身带的机舱免费健身项目；此外，空乘制服为轻奢品牌Kate Spade。该战略可能成功填补了市场空白，但职场女白领的细分市场实在太小，即便定价合理，也难以为继。推出仅36个月后，Song于2006年4月停运。

成功的新市场开辟战略不会纠缠于细分市场，而是通过寻找不同顾客群的共性，激发出更广泛的需求。英国连锁餐饮店Pret A Manger研究了三种不同的购买午餐人群：下饭馆的上班族、快餐爱好者和打包外卖族。虽然这三类人群差异很大，但他们有三大共性：希望午餐新鲜健康、快捷且价位合理。这些洞察让Pret A Manger了解到，可以创造颇具竞争力的新市场，满足他们的潜在共同需求。该餐饮店推出了高品质三明治，每天精选食材、现做现卖，生产速度超越快餐厅，配送一气呵成，价位合理。如今，Pret A Manger已运营了近30年，依旧从其开辟的市场中获利颇丰。

技术创新不一定能开辟新市场，赛格威代步车是一大惊人发明，但却从未赢得广泛顾客群。开辟新市场的是价值创新，而非技术创新。

陷阱3
误以为技术创新是开辟市场战略

研发和技术创新被广泛视为市场开发和行业增长的关键引擎，管理者便理所应当地认为，发现新市场需要同样引擎。但现实是，开辟市场并非一定需要技术创新。澳大利亚的黄尾袋鼠葡萄酒（Yellow Tail）开辟新市场没有依靠任何高新技术，只是打造了轻松愉悦、适合大众的葡萄酒。类似的成功案例还有星巴克和太阳马戏团。即便是那些有技术深度参与的成功市场开辟者，比如SalesForce.com、财产

出租管理软件Intuit Quicken和打车服务商Uber，也并非是因为技术才取得成功。这些产品和服务成功的关键是：易用、有趣和高效，因此令人爱上它们；为这些产品特色提供服务的技术则不会被顾客记住。

请看2001年问世的赛格威代步车（Segway Personal Transporter），作为世界上首款智能平衡个人代步工具，它当然算是技术创新，而且操作简便。蹬上代步车，身体前倾前进，后倾后退。这一工程学奇迹是当时最热门的话题之一，但大多数人却不愿意花上5000多美元购买它，因为用起来太麻烦。在哪儿停车？怎么在汽车上携带？在哪儿使用，人行道还是行车道？能否将其携带上公共汽车或火车？尽管赛格威计划在推出6个月后实现收支平衡，但销量却远低于预期，2009年公司以被收购告终。并非所有人对这一结果都感到惊讶。产品甫一问世，《时代》周刊一篇关于赛格威发明者狄恩·卡门（Dean Kamen）的文章便敲了一记警钟："任何技术人员都难于接受的真相之一是，商业的成败很少取决于其所应用技术的好坏。"

价值创新，而非技术创新，是开辟新市场并引人注目的动力。成功的新产品或服务，靠的是在生产率、简洁性、易用度、便利、趣味性以及环保等要素上有所突破。如果公司误以为开辟市场靠的是技术创新，就容易用力过猛，推出过于奇特、复杂诸如赛格威之类的产品，这些产品明显与周围大环境格格不入。技术创新即便为公司赢得了赞誉，获得了科技发明奖项，却无法开辟新市场，这些失败的例子屡见不鲜。

陷阱4
误以为创造性破坏是开辟市场

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的创造性破坏理论是创新经济学的核心。当一项新发明取代旧技术、现存产品或服务时，会产

生创造性破坏。例如，数码摄影将胶片摄影完全抹杀，建立了新准则。根据熊彼得的框架，旧技术会不断地被新技术破坏。

但开辟市场是否总意味着破坏？答案是否定的。非破坏性创造也能够开辟市场，在不替代现有产品或服务的基础上创造新需求。比如万艾可（Viagra）就创建了全新市场。万艾可并没有取代任何旧技术，或者现有产品或服务。但它却找出了诸多男性私人生活中遭遇的一大困扰，率先提供了有效解决方案。小额信贷业的孟加拉格莱珉银行（Grameen Bank）是另一例证。可见很多开辟市场的行动并不具破坏性，因为它们提供了前所未有的解决方案。社交网络和众筹类企业亦是如此。即使开辟市场时造成一定程度的破坏，非破坏性创造起的作用往往超过人们的预期。例如，任天堂的Wii游戏机，与其说取代了目前的游戏系统，不如说对其进行了补充。因为Wii吸引了此前不玩电子游戏的低龄人和老年人。

将开辟市场和创造性破坏混为一谈不仅令公司丧失一系列机遇，而且对开辟市场战略带来阻力。现有公司的员工通常不喜欢创造性破坏或颠覆性等观念，因为其威胁到了他们目前的地位和工作。因此，管理者往往通过限制资源、增加不必要的日常开支、不与新项目人员合作等方式，暗中阻挠公司开辟市场。因此，市场开辟者及早破解这些阻碍至关重要，一定要澄清项目属于非破坏性创造。

为开辟新市场，不能将价值和成本视为权衡关系，黄尾袋鼠葡萄酒以低成本提供高价值，大获成功。

陷阱5
误以为开辟市场战略是差异化

在竞争激烈的行业中，公司倾向在经济学家定义的“生产率边界”（productivity frontier，在既定成本下，运用最佳技术、资源等所能创造的最大价值）中找到自己的位置。差异化是公司在生产率边

界上的战略定位，通过提供价值溢价从竞争者中脱颖而出，但往往以更高成本和价格为代价。我们发现很多管理者以为开辟市场就是实现差异化。

事实上，开辟市场行动打破了价值成本权衡（Trade-off），意味着同时追求差异化和低成本。黄尾袋鼠葡萄酒、Salesforce.com和相应竞争者当然有差异，但它们的成本也很低廉。开辟市场行动是“兼得”战略，而非“二选一”。意识到这点很重要，因为当公司误把开辟市场当作差异化时，它们往往聚焦于如何出类拔萃，忽视了如何做减法才能削减成本。因此它们非但没能打开自己独有的新市场空间，反而沦为现有市场中的落后者，陷于劣势。

BMW在2000年推出的C1摩托车，意在开辟城市交通工具新市场。欧洲城市的交通情况越来越糟，人们浪费了太多时间在驾驶汽车通勤上。因此，BMW想推出解决高峰拥堵问题的新交通工具。C1是一款面向高端市场的两轮小型摩托车，有顶篷和带雨刷的挡风玻璃。BMW还投巨资在C1的安全性能上，4点安全带系统能将驾驶者牢牢固定在座位上，车体包括铝合金防滚架、一对齐肩高的翻车保护杆，前轮部位还有防撞缓冲区。

上述种种配置让C1造价不菲，其售价在7000到1万美元，远超出了普通摩托车3000到5000美元的范围。尽管C1在摩托车市场中鹤立鸡群，却没能像公司预想的那样，开辟出一片新市场。2003年夏天，BMW宣布，C1因未达到销售预期而停产。

不能为了节约成本牺牲差异化。**Ouya**的产品价格低，但性能不佳，不能满足移动使用，没能成功开辟新市场。

陷阱6
误以为开辟市场战略是低成本战略

与陷阱5恰恰相反，陷阱6中的管理者认为，他们只要压低成本，

就能开辟新市场。当公司将开辟市场战略等同于低成本战略，便会侧重于从当前产品中剔除和减少内容，忽略了改善和创造更多产品价值。

低价游戏机制造商Ouya就是陷阱6的一个受害者。2013年6月，当Ouya开始出售产品时，索尼、微软、任天堂等强劲对手也在提供连接电视屏幕的控制台和提供高品质游戏体验的手柄，价格从199美元到419美元不等。由于当时市面上没有低价控制板，很多游戏玩家习惯使用手持设备，或连接电视屏幕的廉价移动设备。

标价99美元的Ouya游戏机意欲把握高端控制台和移动手柄中间的市场。Ouya主打低成本、资源开放的“微型控制台”，电视屏幕显示效果不错，还提供很多免费游戏。尽管大家对这款简便低价的控制台评价颇高，但Ouya拥有的高品质游戏资源不足；而且为了节约成本，Ouya还在一定程度上牺牲了3D强度、高清动画、处理速度等传统游戏特色。同时，Ouya缺乏移动游戏设备的鲜明优势，即随时随地可以玩游戏的实用特性。现在这家公司正在寻找被收购的机会，很大程度上因为其坐拥富有才干的员工，而非控制台业务本身，但目前还没有进展。

再次重申，我们的观点是，开辟市场战略需要兼顾差异化和低成本。在这一框架下，创造新市场空间的定价参照不是行业内竞争，而是非顾客目前使用的他择品（alternatives，包括功能与形式都不同而满足客户相同需求的产品和服务）和替代品。相应地，不一定非要从行业低端开辟新市场，太阳马戏团、星巴克和戴森（Dyson，无线真空吸尘器）都是从行业高端实现了开辟新市场。

即便有些公司开辟低端市场，在购买者眼里，它们的产品也明显与众不同。例如西南航空和斯沃琪（Swatch）手表。西南航空友好、快捷、胜似地面运输的空中体验，以及斯沃琪时尚有趣的设计，都是既卓尔不群又成本低廉的代表。

上述红海陷阱呈现的方式，并非坏战略或错战略，它们都发挥了

重要作用。顾客导向能改善产品和服务，而技术创新是市场发展和经济增长的关键推动力；类似地，差异化或低成本是有效的竞争战略。但这些方法却都不是开辟市场的正确之道。如果用它们来推动投资巨大的市场开辟项目，可能会像文中那些例子一样，投资血本无归，以失败告终。如果心智模式和臆断偏离了开辟市场的战略目标，你就需要对其提出挑战、质疑并进行重构；否则，红海陷阱在等着你。

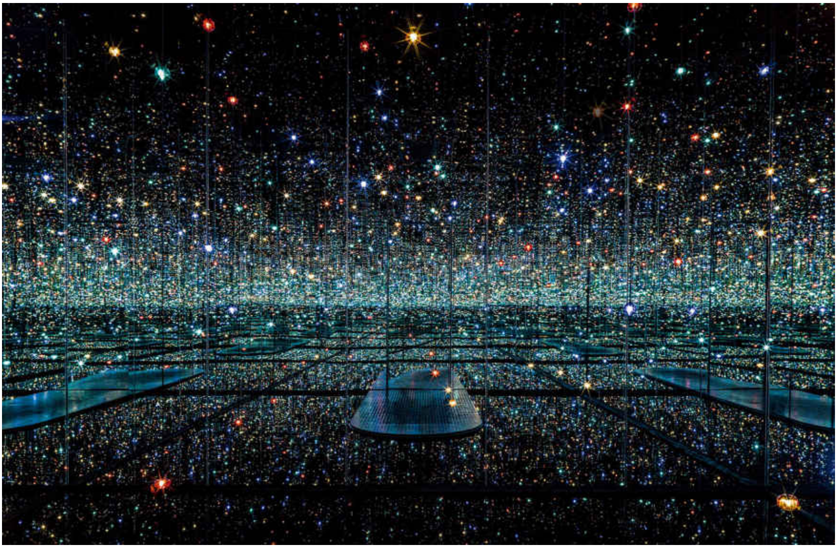
W.钱·金和勒妮·莫博涅是英士（INSEAD）国际商学院战略和管理学教授，也是英士蓝海战略研究院的联合主管。继《蓝海战略》首版发行10年后，2015年两位作者又推出了扩展版，详见网站 www.blueoceanstrategy.com 。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

增刊：成功避开战略“陷阱”

战略执行5大误区

Why Strategy Execution Unravels
—and What to Do About It



艺术家：草间弥生

艺术作品：*Infinity Mirrored Room—The Souls of Millions of Light Years Away*

年代：2013年

唐纳德·苏（Donald Sull）丽贝卡·霍姆克斯（Rebecca Homkes）查尔斯·苏（Charles Sull）| 文

刘铮筝 | 译　安健 | 校　万艳 | 编辑

卓越的战略执行力是公司高管面临的头号挑战。然而，领

导者在战略执行的认知上却存在5大致命误区。高管时常将缺乏执行力归结于缺乏战略一致性和业绩奖励机制不完善。但事实却恰恰相反。通过对5大误区的自查，那些受困于战略执行的高管们或许能找到自身问题的症结。

自迈克尔·波特在20世纪80年代的奠基之作问世以来，战略的清晰定义已广为人知。但如何把战略转变为成果，世人仍知之甚少。关于战略的著作在数量上远超战略执行的著作。而在为数不多的战略执行著作中，最常见的就是对战术的描述，或是对单一案例进行概括。对于战略执行，我们到底了解多少？

战略执行的重要性不言而喻。最近一次全球400位CEO参与的调查发现，无论在亚洲还是欧美，卓越的战略执行力是公司高管面临的头号挑战，其排名超过了创新、地缘政治稳定性和总收入增长。我们都知道执行有难度，很多研究发现，三分之二到四分之三的大公司在执行战略时阻碍重重。

9年前，本文作者唐纳德·苏启动了一项大规模研究，目的是了解结构复杂的公司如何能更有效执行战略。研究包括在250家公司中（见后文《关于本研究》）对近8000名管理者进行的40项实验。该研究尚未完结，但已获得不少宝贵成果。最重要的一点是：几大关于战略执行的普遍认识完全错误。我们在本文中指出了五大战略执行的致命误区，并对其一一进行修正，希望能帮助管理者更有效地执行战略。

误区1
战略执行等于战略一致性

过去几年里，我们让上百家公司的高管在进行调查前描述了公司

如何执行战略。高管们的回答大同小异，常见步骤是：将战略转化为目标，将目标自上而下传达到公司各层级，衡量进展，奖励业绩。当被问及如何改进执行时，高管们提到了目标管理（MBO）和平衡计分卡（balanced scorecard）等工具。这类工具促成战略和行动在各层级间达到一致。在管理者看来，战略执行等同于战略一致性，因此如果该过程中出现了哪怕一个差错，就意味着公司每个层级在建立战略与行动联系的过程中都会出问题。

尽管存在这一风险，但事实表明，我们研究的大多数公司在战略一致性方面做得不错。对战略一致性的研究始于20世纪50年代，彼得·德鲁克提出的“目标管理”概念。从那时起，我们开始了解如何达成战略一致。我们的研究显示，如今的公司普遍建立起了完善的体系。超过80%的管理者表示，他们的目标数量有限、具体明确、可以衡量，而且支持目标的资金也很充裕。如果大多数公司在战略一致性方面没有问题，为什么依然觉得执行战略十分艰难？

为寻找答案，我们询问了受试者对公司里其他人兑现承诺的信赖程度。这一指标能有效反映出公司中事项的完成情况（参见《哈佛商业评论》英文版2007年4月刊《承诺式管理：执行力之精髓》(*Promise-Based Management: The Essence of Execution*)一文 ）。84%的管理者表示，任何或大多数时候，能够信赖他们的老板或直接下属。德鲁克如泉下有知，定然对这一结果倍感欣慰，但它依旧没能揭示战略执行上存在的问题。当跨职能和跨业务部门作答时，答案才逐渐清晰。仅9%的管理者认为，他们一直信赖其他职能和业务部门的同事；在大多数时候，只有一半管理者表示其他职能部门同事可靠。也就是说，其他部门的同事和公司外部合作方，比如分销商、供应商等的可靠度相差无几。

当管理者无法依靠其他职能和业务部门同事时，本职工作就会出现一系列问题，从而损害执行力。他们会做无用功、无法向顾客兑现承诺，延误交期，或与好机会失之交臂。跨部门合作不畅还会导致各

职能和业务部门间产生冲突，而且这些冲突十之八九得不到妥善处理。38%的冲突经过长期拖延才得以解决；14%的冲突很快得到解决，但效果很差；而12%的冲突被搁置，任其恶化。

即便如此，如研究所示，管理者们还是把战略执行和一致性混为一谈。当被直接问及跨部门协调的重要性时，他们都对此表示认可。但在被问及战略执行的最大挑战时，有30%的人提到了跨部门合作不利，仅次于战略一致性差（40%的人）。管理者们还说，因其他部门支持不足造成业绩不佳的可能性，是本团队内失误造成不理想业绩可能性的3倍。

尽管大多数公司的流程能有效自上而下纵向推行目标，但缺乏确保部门间交叉工作畅通无阻的利器。我们的调查中，超过80%的公司具有一个以上跨部门管理体系，形式包括跨职能委员会、服务级协议、直属总部的项目管理办公室等。但只有20%的管理者认为所有或大多时间内这些体系行之有效。过半数的人希望协调跨部门工作的流程能更加有章可循，这一数字比认为应改善目标管理的人数多一倍。

误区2
执行等于遵守计划

制定战略时，很多高管会规划详细路线图，具体到每个人何时各自负责做什么，需要哪些资源等。战略规划确实遭遇了很多额外批评，但战略规划和制定预算一起，构成了很多公司的中流砥柱。贝恩咨询公司定期追踪全球大公司管理工具的使用情况；该公司调查显示，战略规划向来高居管理工具榜首。在投入大量时间和精力进行战略规划和作出相应预算之后，高管将偏离规划视为缺乏纪律性，造成执行不利。

遗憾的是，正如甘特图（Gantt chart：也称条状图，以线条表示在一定时间里计划和实践完成情况——译者注 ）在现实中会失灵，任

何计划都赶不上变化。而这些变化可能成为达成战略目标的助力或阻力。各层级的管理者和员工都需要随机应变，克服意外挑战，把握稍纵即逝的机遇。我们定义的战略执行，是要在保持与其他部门工作协调的前提下，抓住能成为战略助力的机遇。当管理者拿出富有创意的解决方案，来应对突发问题或把握意外机遇时，并非要扰乱规划的执行；相反，他们将执行力发挥到极致。

随时调整规划需要公司反应敏捷。我们调查的公司中，缺乏应变能力是阻碍执行的一大障碍。当被问及公司在未来几年内执行战略将面临的最大挑战时，约三分之一的管理者提到了适应多变市场环境方面的困难。这倒不是说公司没有去努力适应。在过去，只有十分之一的管理者意识到这一问题。多数公司要么反应太慢，以致与机会失之交臂或是无法防患于未然（29%）；要么过于强调反应速度，却偏离了公司战略（24%）。正如管理者们在跨部门协调中需要更有效的制度，他们在适应变化的进程中也应更加有条不紊。

资源配置看似是简单的解决方案，对执行力的重要性更是无庸置疑，但这个词本身就具有迷惑性。在多变市场中，资金、人力和管理精力的分配不可能一成不变，需要随时调整。根据麦肯锡的研究，在部门间随时积极调整资本开支的公司，股东获得的回报比那些无法及时调整资金的公司平均高出30%。

除了避免“一次性”配置资源的陷阱外，管理者还应持续关注资金、人力资源和精力再分配后的流动情况。我们从公司样本中发现一大规律：资源常常滞留在效率低下的用途上。只有不到三分之一的管理者认为，他们的公司将资金及时用在了刀刃上。调整人力资源的情况更不乐观，只有20%的管理者表示，其公司有效地在部门间进行员工调度，以满足战略优先选项。其他参与者则表示，他们的公司很少跨部门调度员工（47%）；或者调度不成功，对其他部门造成困扰（33%）。

公司也未能适时缩减投资。80%的管理者说，公司没能及时退出

夕阳产业或放弃无望的新项目。退出失败明显浪费了本应可以重新配置的资源，有损战略执行。但退出不及时对执行的损害更加隐蔽：高管的过多时间和精力用在了希望渺茫的业务上，他们让很多人才为了无可救药的项目鞠躬尽瘁。苦撑数年后这些项目仍难逃倒闭命运。高层在泥潭里挣扎的时间越长，中层的信心就越脆弱，而中层恰恰在战略执行中起骨干作用。

但也要给管理者提个醒：随机应变并不是在管理之路上心猿意马的借口。我们也发现，很多公司取舍新机遇时，在战略上并无章法可循。半数中层参与者认为，他们应该把重要资源投入到战略目标以外的诱人机会中。对于管理者个人而言，这无可厚非，但会给公司整体带来麻烦，导致新项目过多，公司资源捉襟见肘。只有11%参与调查的管理者认为，公司所有的战略优先事项拥有成功必需的财务和人力资源。这个数字令人震惊：它意味着90%的管理者都做好了心理准备：主要项目可能因资源缺乏而溃败。管理者应该按照公司战略对机遇进行筛选，否则将会把时间和精力浪费在周边项目上，反而让最有可能成功的核心项目缺乏必需的资源。灵活性对执行力固然重要，但前提是在战略范围内发挥作用。换言之，要在随机应变和战略一致性间求得平衡。

执行力在哪里断层

过去5年里，本文作者调查了超过250家公司中8000位管理者的战略执行情况。所得答案让我们总结出一些规律。

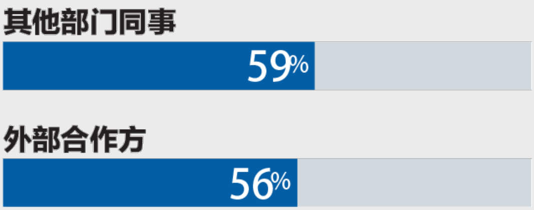
我们能够依靠指挥链当中的员工，也就是说公司层级间的一致性没有问题。

管理者中，表示所有或大多时候能够依靠下列人员的百分比：



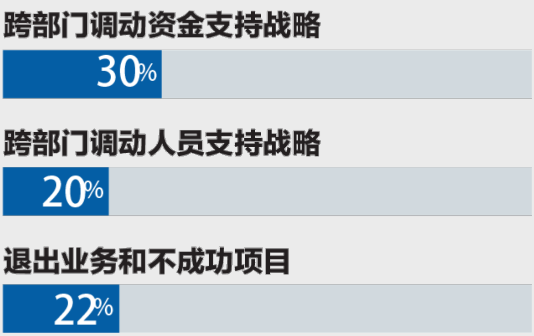
但协调仍存在问题：管理者对其他部门的员工和对外部人员的信赖程度相当。

他们当中，表示所有或大多时候能够信赖下列人员的百分比：



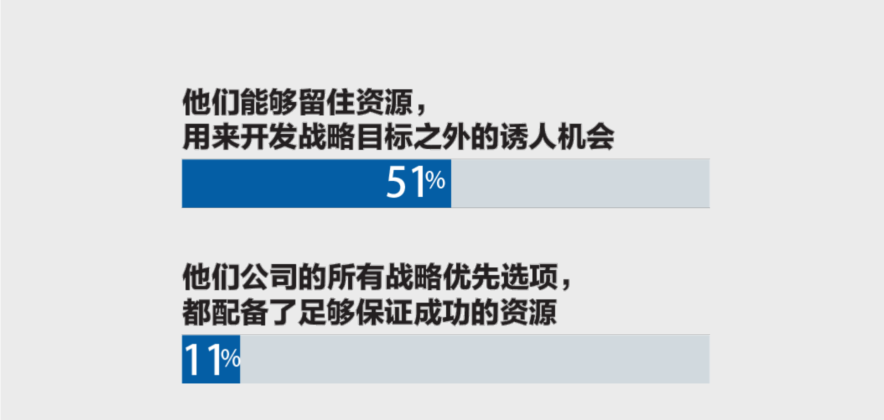
我们没能尽快适应多变的市场环境

认为在以下方面运转高效的员工百分比：



我们对非战略项目投入过多

管理者百分比



误区3
反复宣讲等于理解领悟

很多高管认为，反复宣讲公司战略是成功之道。一家伦敦的专业服务公司CEO在每月第一周例会上，都要先梳理一遍公司的战略和本年度优先事项。当一项员工参与的调查（不是我们的调查）结果显示，84%的员工对“我清楚公司的优先事项”一题表示赞同，她甚感欣慰，觉得自己的努力没有白费。

然后她的管理团队参与了我们的调查，他们被要求用自己的语言描述公司战略，以及公司的五大战略优先选项。只有不到三分之一的人能够写出其中的一两点。CEO很郁闷，毕竟每次会议上她都要重申一次战略目标。遗憾的是，这种情况并非个案。参与调查的中层中，只有55%的人仅仅说对了公司五大战略优先选项中的一项。换言之，如果给这些中层5次机会，让他们向团队传达公司的战略目标，近半数人连一个目标都说不对。

战略目标不仅没有被团队理解，而且相互之间常常缺乏关联，甚至与总体战略也毫不相关。所有高管团队成员中，只有略超半数的人表示，他们清楚公司战略优先选项和行动项目之间的联系。半数高管无法发现战略中优先选项之间的联系已经够可怕，但还有其他更严峻的问题。不到三分之一的高管的直接下属能准确理解公司战略优先选项间的联系，而到了一线管理者中，这个数字跌至16%。

高管通常感到震惊，为何公司上下，员工对战略普遍缺乏理解。在高管看来，他们投入了大量时间以各种形式传达战略，比如不停发邮件、召开管理会议和全体讨论等。但沟通的问题并不是出在数量上：近90%的中层认为，高层管理者传达战略的次数足够多。但为何如此频繁的沟通收效甚微？

部分原因在于，高管以传播数量（电子邮件数量或全体讨论次数）作为衡量标准，而非质量——关键领导者对所传达信息的理解程度。而传播质量才是真正起作用的标准。另一个原因是，高管在传达信息时掺杂了周边想法，从而冲淡了核心内容。比如，一家科技公司的高层花大力气在年度高管会议上传达公司战略和目标，此外还传达公司的11大优先事项（不同于战略目标），一系列核心能力（其中一条有9个模板），公司价值观和需要掌握的21个战略新术语。毫不意外，与会者完全搞不清孰轻孰重。当被问及理解战略有何困难时，中层领导者提到公司优先选项和战略倡议数量过多的频率，是提到缺乏清晰交流的4倍。1/4的中层管理者都提到：高层频繁变换信息，只会使员工更困惑。

误区4
以业绩驱动执行

如果公司没能把战略转化为成果，很多高管会归咎于绩效文化不完善。但我们的调查数据并不支持这一观点。诚然，多数公司书面上表述的企业文化——比如公司网站上展示的核心价值，对执行力并无帮助。但公司真正的价值观会在管理者作出艰难抉择的时刻显现出来，而恰恰是这些时刻让我们发现，重视绩效塑造了公司的日常做法。

人事方面的取舍可能是最艰难的抉择之一。当调查影响聘用、奖励、升迁和解雇的因素时，我们发现大多数公司都能肯定绩效和给予

适当奖励。根据三分之二参与者反馈，过往业绩是目前公司最普遍的员工晋升指标。尽管这一标准对新入职的员工并不适用，但其依旧在影响聘用的因素中位居前三。三分之一的管理者认为，在任何或大多情况下，业绩也会影响私下或公开表彰、培训机会等非物质奖励。当然，绩效方面仍有改善空间，在对待业绩不佳员工时更是如此。我们研究的公司中，有33%会拖延处理业绩不佳的情况；34%没有统一的处理标准；更有11%容忍业绩不佳。总之，样本公司的绩效文化都没有什么问题，但为什么战略执行力还是不足呢？

答案是，除了绩效之外，要想提高执行力，也应认可和奖励其他因素，比如灵活性、团队协作能力和进取心。但很多公司在这些方面做得不够。比如作出聘用或晋升决定时，他们过于看重以前的数字指标，忽略了管理者随机应变的能力——而这正是战略执行所需的灵活性。灵活性意味着敢于尝试，很多管理者因为害怕失败而不敢尝试。半数参与调查者认为，如果他们在新机遇或创新实践中失败，会有损自己的事业。新尝试免不了遭遇挫折，但直面尝试中的挑战能增加长期获胜的可能性。可惜鲜有企业文化支持坦诚探讨，来提高灵活度。只有不到三分之一的管理者可以开诚布公地探讨最棘手的问题，另外三分之一的人则认为棘手问题是不能碰的雷区。

过于强调业绩也可能暗中损害执行力，其负面影响不容小觑。如果管理者认为完成业绩指标高于一切，他们对业绩的承诺往往趋于保守。在被问及给予新同事什么建议时，三分之二的人说的是：承诺一定要量力而行；只有不到三分之一的人说，目标应该“跳起来才能够得到”。不敢冒险的心态可能会让管理者宁可节约成本，也不愿追求有风险的增长；或是安于现有业务，不愿尝试新的商业模式。

然而，很多企业文化中最紧迫的问题是我们前文中提到的一点：没有努力促成合作。合作对于执行力至关重要，但公司总是忽略这点。无论是聘用、升迁还是非物质奖励，因过往业绩获得奖励的几率是因合作而获得奖励的几率的2到3倍。业绩固然重要，但如果取得业

绩是以牺牲合作为代价，那么执行力就会受损。我们问参与者，如果公司管理者完成了业务指标，但和其他部门的同事合作不畅，会有什么后果。只有20%的人表示，此类问题会得到及时处理；60%的人认为此类问题会在拖延一阵后得到处理，另20%的人则表示问题会不了了之。

误区5
执行应该自上而下

在畅销书《执行》中，作者拉里·博西迪（Larry Bossidy）描述了他担任AlliedSignal公司CEO时，跨越公司层级，与基层管理者亲自沟通业绩目标的事。此类故事加深了人们心目中CEO深入基层、事必躬亲的英雄形象。但这种推动执行力的方法不可持续。博西迪在任时，公司股价大涨，但正如他在书中所写，他退休后不久，“执行的规章制度便散了架”，以标普500指数为标准，公司股价已停止上涨。

自上而下的执行除了在优秀CEO离任后容易瓦解外，还有其他缺点。想弄清个中原因，首先要了解一点：复杂的大公司中，有效的执行产生于各个层级的无数决定和行动，很多都会涉及到艰难的取舍。例如，与另一部门的同事协调可能会让本团队的步伐放缓，从而未能抓住稍纵即逝的机会；按照公司战略筛选顾客需求通常意味着放弃诱人商机。离现场最近的管理者，往往能在第一时间作出回应，也是最适合作出艰难抉择的人。

集重权于高层可能在短期能促进公司表现，但却损害了公司长期的执行力。高层频繁、直接地干预中层管理者不但解决不了问题，反而会加剧冲突。长此以往，中层与其他部门同事的协调能力只会每况愈下。此外，如果高层独揽所有重要决定权，也会削弱中层的决策技巧、主动权和问责权。

在结构复杂的大公司中，执行的好坏取决于我们定义为“分布式

领导”的一群人。他们不仅包括重要业务和职能部门的中层领导，也包括关键岗位上的技术和领域专家。绝大多数“分布式领导”都全力以赴。样本中80%的人表示，他们尽职尽责执行战略，虽然也可能并未完全弄清战略是什么。

分布式领导不是高层，却代表着最广大的员工、合作方和顾客。他们每天的行动，尤其是如何处理艰难抉择、容忍何种行为，对企业文化的影响举足轻重。大多数分布式领导都不辱使命。根据直接下属的评估，超过90%的中层在所有或多数情况下践行了公司的价值观。他们在推动业绩方面尤为出色，约90%的中层领导对下属有明确的问责。

尽管执行需要中层推进，但也少不了高层的引导。我们的数据显示，很多高层管理团队做得还不够。如果高管都没有明确战略是什么，分布式领导在把公司总体战略传达给下属团队或部门时，其准确性自然可想而知。这种失败并非个案。

如果不同部门各自为政，定然会产生冲突。分布式领导肩负协调跨部门工作的重任，很多人都觉得不堪其重。只有15%的中层能预判从而规避问题；26%的人能迅速妥当地解决冲突；但大多数中层（37%）需要拖延很久才能解决问题，10%的人表示试图解决但以失败告终；12%的人根本对问题视而不见。高管可以通过理顺流程来促进跨部门合作；很多时候，他们还应该为团队协作做出表率。三分之一的分布式领导认为，高管团队中存在摩擦，而且高管们相对更重视自己的议程，而非先为公司利益着想。

很多高管试图从单一维度解决执行力问题。他们专注于协调公司层级纵向的一致性，例如改善战略规划和绩效管理等现有流程，应用平衡计分卡等新工具。这都不失为有效方法，但如果仅凭改善战略一致性提高执行力，无形中便忽略了协调合作和在变化市场中保持灵活性。如果管理者的眼光只盯着改善一致性，相当于在一遍又一遍改进同一个错误问题的答案。

最糟的情况是，公司落入我们所说的“一致性陷阱”。当管理者发现执行不力时，便会使出各种手段提升战略一致性：紧密追踪业绩指标，或是更频繁召开会议来监督进展和提建议。这种自上而下、事无巨细的监管通常会恶化为微观管理，损害创新实践需要的灵活性和同事间的互动。看到执行力不见起色，又找不到原因，管理者会再一次拿起他们最熟悉的工具，继续提升一致性。最终结果是：一致性越强，结果越糟，公司陷入了恶性循环。

如果关于战略执行的普遍共识非常片面，甚至很危险，到底应如何看待战略执行呢？首先，领导者必须重新定义执行力。执行力意味着既要抓住符合战略的机会，又要保持与其他部门的合作。重构执行力，才能帮助管理者们找出执行力差的关键原因。只有全面了解执行力，管理者才能避免一致性陷阱等危险，聚焦于那些能将战略转化为成果的关键要素。

关于本研究

5年前我们设计出此项深度调研，到今天为止，参与者包括了30个行业中262家公司的7600名管理者。设计遵循以下原则：

关注变动市场中的复杂公司。 我们取样的公司通常规模大（平均拥有6000名员工，年销售额达4.3亿美元），且来自变动剧烈的市场，较有代表性的包括金融服务业、信息技术业、电信业以及油气行业。三分之一的公司来自新兴市场。

聚焦业内人士。 我们让各大公司选出在战略执行中起关键作用的领导者，请被提名者参与调查。平均每个公司有30名管理者作出回应。他们来自公司的各个层级，包括高层团队成员（13%）、高层直接下属（28%）、其他中层管理者

（25%）、一线管理者（20%）、技术和领域专家以及其他人才（14%）。

收集客观数据。 我们设计问题的方式尽可能确保答案客观。例如，为评估高管是否明确传达了公司战略，我们让参与者列出他们公司未来几年的战略优先事项，然后记录下回答，将之互相比对，并与管理层描述的目标相比较。

激励参与者。 为防止参与者半途而废，我们用不同的形式提问，并且精心筛选出那些管理者感兴趣且从未回答过的问题。超过95%的参与者完成了调查，平均每人耗时40分钟。

关联可靠研究。 尽管总体而言战略执行方面的研究尚浅，但执行力的某些组成部分研究，比如制定目标、团队动态、资源配置已有一定基础。我们尽一切所能，基于现有研究成果设计问题，并诠释所得结果。

（返回阅读原文 ）

唐纳德·苏和麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师，与凯瑟琳·艾森哈特合著《简单规则：如何在复杂世界生存》（*Simple Rules: How to Thrive in a Complex World*，将由Houghton Mifflin Harcourt出版社出版）一书。丽贝卡·霍姆克斯是伦敦商学院管理发展中心研究员和伦敦经济学院研究员。查尔斯·苏是Charles Thames Strategy Partners公司联合创始人兼合伙人。

本文原载于《哈佛商业评论》2015年3月刊。

增刊：如何让上班时间更高效？

解救被低估的好战略

托德·曾格（Todd Zenger）| 文

牛文静 | 译　安健 | 校

真正有价值的公司战略总是被资本市场低估，因为极少有证券分析师愿意花时间去分析研究。解决之道有两个：加大信息披露力度，让投资者更好地了解公司战略；或者寻找那些真正的战略投资者。

CEO们经常抱怨说资本市场不懂他们的公司战略。过去几年里，我一直认为这是酸葡萄心理在作怪，资本市场其实很善于评估公司战略的优劣。我和大部分学者及金融机构一样认为，优秀的战略应该顺应资本市场的运行规则。毕竟，公司的目标不就是为投资者创造利益吗？既然如此，为什么不让他们得偿所愿呢？

但是，1999年的时候，我教过的一个学生（现就职于孟山都公司），将普惠公司（PaineWebber，后被瑞士联合银行收购，改组为瑞银普惠——译者注 ）为他们做的一份报告发给了我。当时，孟山都是一个跨行业的公司——公司利用化学和生物技术，研发创新性农产品、种子、食物添加剂和药品——这些都捆绑在“生命科学”的标签之下。公司的理论是：这些行业能够共享彼此的研发优势。这种产业组合策略表明，孟山都认为药物和农业生物技术的增长前景远胜于化学

产业。

然而，资本市场对这一理论并不买账。分析师认为，将不同行业捆绑在一起毫无价值，他们向孟山都公司施压，要求其拆分。而当时孟山都研制出了治疗关节炎的革命性药物“西乐葆（Celebrex）”，进一步增强了这种呼声。投资者认为，农业生物科技的业务拖累了股价表现。但这并非唯一原因。正如普惠在报告中说：“生命科学实验在我们的分析和现实中都行不通。如果要对孟山都进行专业的分析，需要三个行业的专业知识：制药，农业化学和农业生物科技。不幸的是，由于这三个行业各自的复杂性，它们在华尔街是被独立分析和评估的。在普惠，多个分析师之间要进行合作，把各自领域的专长汇聚到一起，我们的亲身经历证明这绝不轻松，仅仅协调一件简单的事，比如工作时间表，就需要付出巨大的努力。我们愿意不计代价地了解公司的战略，但华尔街可不一样。因此，也许孟山都需要改变他们的架构，以便（让华尔街）更好的分析和评估。”

这是典型的本末倒置。因为专业特长不同的分析师无法协调工作时间表，普惠的报告就建议孟山都将公司拆分，这样一来孟山都要花费数千万美元在投行和其他交易费用，这还不算在协同效应上的损失。更糟的是，报告坦白承认，分析师在选择分析公司时，很大程度上是根据他们的工作量大小。换言之，孟山都拆分的主要好处就是，分析师可以更轻松地理解这家公司。

这份报告刺激了作为研究者的我：分析师是否故意忽略了独特或复杂的战略，或者资本市场习惯性地低估了它们？我和杜克大学的帕特里克·莫尔顿（Patrick Moreton）以及亚利桑那大学的卢博米尔·利拓夫（Lubomir Litov）一起，深入调查了这个问题。

独特而复杂战略的高昂代价

我们调查了在1985到2007年间，7630家在美国资本市场公开上

市的公司。在衡量公司独特性时，我们计算的是和行业平均水平相比，该公司的销售情况在按照标准产业分类法（Standard Industrial Classification ,简称SIC）分类的各行业中分布的情况。在销售重点或多元化模式方面，与平均值偏离越多，它的独特性越强。至于复杂性，只要计算公司所属的SIC代码数量就能算出。

为了判断独特性和复杂性是否影响了分析师的分析深度，我们计算了分析每个公司的分析师数量，以及每个分析师分析其他公司的数量，这样就能判断，对分析师来说，分析某个公司的时间成本。我们还计算了分析它的行业分析师所占的比例。

结论说明，尽管公司规模和交易量这样的因素会影响分析师选择分析对象的决定，但是复杂或非同寻常的战略的确需要更多精力，这影响了分析对象的选择。我们发现，分析具有这类战略的公司的分析师，分析公司的总数量较少。

从战略逻辑角度不难推测出，独特性的评定实际上和较高的市场估值密不可分，但平均来说，如果有更多的分析师分析，该公司股价的溢价会更为可观。

其他研究也支持这一结论。麻省理工学院的埃兹拉·朱克曼（Ezra Zuckerman）发现，如果某公司的战略和分析师的狭窄专长不匹配，市场会低估这些公司的股价。明尼苏达大学的玛丽·本纳（Mary Benner）则认为，分析师倾向于低估那些和激进的创新科技相关的战略，偏爱那些在现有技术上进行拓展的战略。结论昭然若揭：资本市场习惯性地低估那些拥有复杂和独特战略的公司。这是为什么呢？

孟山都
谁笑到了最后？

1999 年，“生命科学”企业孟山都谨慎地在多个领域建立了一揽子公司，涉及的行业从化学到农业生物技术。面对来自普惠和其他分析师的批评，以及财务压力，CEO 屈服了，着手拆分公司。公司传统的化学业务、NutraSweet 和其他部门分别被卖掉或剥离。剩下的卖给了法玛西亚（Pharmacia 是世界五百强公司之一，主营化学——译者注），该公司随后很快被辉瑞制药收购。在农业生物技术公司经营了两年之后，美国国内收入署同意让股东对公司进行免税剥离——2002 年整个部门成为了辉瑞的独立子公司，也就是新的孟山都。当时，分析师认为这个公司基本上没有价值了。他们错了:2013 年 5 月，孟山都的市场价值达到了 575 亿美元。

买卖战略的“柠檬困境”

答案是，公司战略市场遭受了著名的“柠檬问题”，这一问题由乔治·阿克洛夫（George Akerlof），迈克尔·斯彭斯（Michael Spence）和约瑟夫·斯蒂格利茨（ Joseph Stiglitz）共同提出，三人因这一成果共同获得了2001年诺贝尔经济学奖。

在“柠檬市场”（柠檬在美国俚语中代表次货——译者注 ），产品的质量和服务无法直接观测。一个经典的例子是二手车市场（近几年变化巨大），买家通常不知道车的质量，但卖家知道，并可以利用这一情况，卖出质量很差的车。而高质量车的卖家却无法在市场上自证，因此高质量车的卖家都压货不卖，直到市场上只剩下质量较差，价格较低的“柠檬”。

管理层在向资本市场兜售他们的战略时，也遭遇了相同的问题。人们很难评估一个战略的质量，即使对提出这一战略的管理者来说也一样，我们只能看到未来实现这些战略需要做的事及结果。因此，管理者至少能暂时将低质量的战略伪装成高质量的。而那些提出高质量战略的管理者则难以说服资本市场。

互联网公司泡沫生动地描述了这一切。在20世纪90年代末，很多互联网初创企业建立了网站，明确表明的公司的战略信息是，将网站和未来的价值创造联系在一起，并将这些写进了吸引投资者的招股说明书中。很多公司根本没有年收益，能获得利润的更是寥寥无几。对于未来的现金流增长，大部分公司只有一个模糊的理论。

对资本市场来说，在评估这些公司的战略质量时，传统的核算方法难以提供确凿的根据。结果，分析师就将重点放在了为数不多的“绩效”计算方法上——也就是，公司网站的点击率。

理所当然地，管理层只好将重点放在如何迅速增加网站流量上，而不是如何利用网站赚钱。当一切尘埃落定，人们看到了多数公司的战略是多么低效。更糟的是，优秀的战略和糟糕的战略一样难以辨认，导致一些优秀公司的股票在很长时间内惨遭折价。

这当然是一个极端的例子。但是，无论公司规模大小，类型如何，几乎所有决策者都面临着这样的难题——向评估能力有限的市场兜售复杂的战略。战略越复杂，越不同寻常，就越难得到资本市场的青睐。解决之道似乎显而易见：卖给市场一个简单且熟悉的战略，折价就不会发生了。

但是短期逻辑难以保证远期表现。亚马逊和苹果已经证明，最有价值的战略几乎都很独特，评估起来也大费周章。几乎所有创造价值的方式，都需要发现独特的定位，开发独特的资源——管理者必须将这种独特性推销给资本市场。

困难的维度

如果你想要理解这一问题，有一个好方法是将战略按照两个维度分类：质量和评估难度。质量是指某个战略在未来的赚钱能力；评估难度是指预测其未来表现所需的努力。

这就产生了四种潜在的战略类别（ 见图示“战略的两种维度”

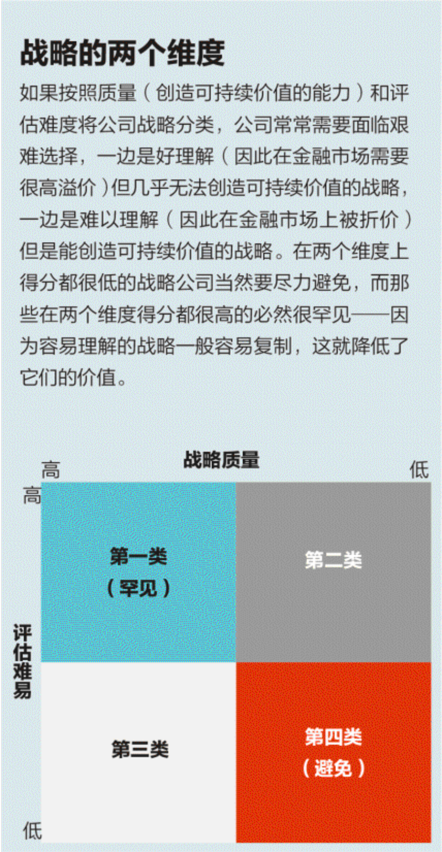
）。其中两类数量很少，因此人们的兴趣也有限：第四类是低质量/难评估，这种战略放在哪儿都没人喜欢。第一类是高质量/易评估，这类战略并不常见。因为一个容易评估的战略通常也容易复制——这很快会损害它的竞争力。也就是说，战略制定者只有在高质量/难评估的战略（第三类），和低质量/易评估的战略之间选择 （第二类）。

大多数人认为，战略制定者不会太在乎评估难度，他们倾向于选择独特的战略。但实际上，公司的激励机制却导致他们做出相反的选择。今天公司的管理重点在于解决由迈克尔·詹森（Michael Jensen）提出的著名的“代理问题”（指主理人与代理人之间因目标不一致，而产生利益冲突之事——译者注 ）。因为管理层的奖励机制目的就在于为股东创造价值，主管们不会选择那些将被投资者折价的有价值战略。

这场战斗的胜利最终取决于谁掌控公司——是管理者还是投资人。通常这种战斗是公开进行的。2013年7月，一家对冲基金Trian的联合创立者尼尔森·佩尔茨（Nelson Peltz），公开向媒体展示了一份正式的“白皮书”（也就是幻灯片展示），其核心主张是，让百事公司将休闲食品和饮料行业分为两个公司。他提供了两个论据，和之前普惠的批评极其相似。首先，佩尔茨认为，休闲食品和饮料之间所谓的协同效应实际上起了反作用。两者的文化融合非常糟糕，并因此增加了许多损害价值的决策，特别是在资金分配方面。当然，百事的管理层中，很多人看到了休闲食品和饮料公司之间良好的协同效应，他们对此表示强烈反对。

第二点（似乎更重要的是），佩尔茨声称，因为百事公司难以评估，因此要面临折价——一批饮料行业的分析师评估了作为休闲食品的百事后，给了百事一个低于可口可乐公司的市盈率；更糟的是，他们在饮料行业的比较数据基础上，给了休闲食品公司一个不正确的市盈率。对于此事，百事的管理层只能保持缄默，我猜他们暗暗认同这

种观点。



（返回原文阅读）

解决之道

处于这一位置的管理者，如果认为自己的判断比市场正确，可以采用两个方法来从根本上纠正“柠檬问题”：第一、让市场更容易获得战略信息；第二、寻找具有长远眼光的投资者。公司可以根据问题的极端性，选择合适的方法。

增强市场对战略信息的获取。如果经理们认为改进沟通能解决问

题，他们可以敦促分析师和投资银行投入更多资源来分析公司战略。有一个现在已经失宠的极端方式是，针对在很大程度上被忽略的公司业务，发行一只跟踪股票。跟踪股票是在公司内部根据部门运营业绩进行交易的。分析公司一级市场股票的投资银行有义务分析跟踪股票。经理们也可以通过直接将股票出售给投资银行，以求得关注。他们还可以资助独立股本的研究，近年来这种方式日益常见。根据年份不同，大约有三分之一（或更多）的公开上市公司根本没有证券分析。鉴于是否有分析会造成非常大的区别，花钱购买分析是值得的。

寻找更有耐心的投资者。如果改善沟通仍不奏效，管理者唯一的选择就是找到相信公司并有同情心的投资者。这可能意味着将公司私有化。很多现实中的例子说明，那些战略独特且复杂的公司正在朝这个方向发展。私募股权一般会支持新兴的、高度不稳定的科技公司，人们很难理解这些公司的战略，评估它们的成本也很高。企业集团也具有类似的特点。过去二十年里，在公募股权市场几乎看不到企业集团的踪影，这点已经有目共睹，但它们并没有消失，只是以私有股权的形式繁荣发展。要想分析这些由许多不相关的业务组成的复杂综合体，需要一笔不小的花费。而变成私有，可以确保投资者有足够的动力，花大的成本获得准确的分析和投资。

2005年由美国科氏工业集团（Koch Industries）完成的美国乔治亚-太平洋公司（Georgia-Pacific ）的私有化就源于这个逻辑。乔治亚-太平洋公司当时被《金融时报》描述成为“尴尬的混合资产，难以组合评估”，以及“在交易时各部分之总和会严重折价”。而科氏购买了该公司之后，乔治亚-太平洋公司获得了战略投资者，管理者得以继续他们的公司战略，并发掘出公司的潜在价值。当然，乔治亚-太平洋公司在市场上的折价让科氏工业集团占了便宜。

谁来掌舵？

CEO的任务是勾画战略或愿景——我将之称为“企业理论”（见“你的公司有理论吗？”），也就是为企业提供当下需要的方向，并为这一战略融资。挑战在于，投资者对公司的最佳战略有各自的一套理论。也就是说，CEO有时必须决定，是要坚持他们既定的方针，还是根据市场要求做出改变。决策时，CEO最后一般都要问自己这样的问题：自己的任务是取悦市场，还是做个有创意和洞察力的人，贯彻一条创意被尊重的方针（尽管投资者看不到）。的确，那些从长远看来最具价值的战略，往往别出心裁，且难以评估，被折价有时也在所难免。但也有一种观点是，真理这时掌握在大多数人手里，如果是这样又如何？CEO要如何判断自己的远见是否正确呢？

答案毋庸置疑：他们无法判断。他们能做的，只有在现有资源基础上创造价值，并找到一个好理论，引导公司走出重重迷雾。让公司保持水准，在这个理论基础上走得越远，市场越会清晰地解读它的价值。(译/牛文静 校/安健)

托德·曾格是华盛顿大学圣路易斯奥林商学院的罗伯特及芭芭拉·韦里克企业战略教席教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年11月刊。

增刊：成功避开战略“陷阱”

你的公司有理论吗？

托德·岑格（Todd Zenger）| 文

鲁志娟 | 译　方颖 | 校

许多领导者开口战略闭口战略，但不知道战略需要在理论的指导下实施。事实上，那些商海上驰骋自如的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论，他们并不太关注竞争优势，而是关注价值创造式增长。可以说，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。

管理者如何界定战略？多数公司高管的答案可能是：发现并瞄准具有吸引力的市场，然后通过周密计划赢得市场地位，获得持续性竞争优势。各家公司通过配置资源、安排经营活动，为客户提供独特价值，或是以低成本提供普遍性价值，以此赢得市场地位。战略就是市场定位，这依然是全球各大商学院的主流观点。根据这一观点，战略包括占据有利市场定位，不受竞争对手模仿和剽窃困扰，提供持续性利润流。

遗憾的是，如果高管们仅满足于简单占领和捍卫市场地位的话，投资者并不买账。股市上充斥着市场地位强大但股价低迷的公司股票。比如零售业巨头沃尔玛。对于沃尔玛的市场地位，想必是无可争辩的。它早期的业务重点是，在小城镇建立一个密集的区域性商店网

络，这给它带来了强大的地位优势。而广告、定价、信息技术等配套措施也是为低成本、灵活的连锁店战略提供服务的。

尽管拥有强大的市场地位以及成功的战略布局，但是过去十二三年中，沃尔玛的股价大部分时间都表现低迷。这是因为目前的战略布局早已是意料之中的事了，投资者希望发现新价值，而且要呈递增势头。仅仅维持之前的业绩，哪怕业绩喜人，也很难推高股价，明天的惊喜必须要超过昨天，才能赢得投资者的芳心。

所以，我一直这样建议MBA毕业生，如果在他们面前有两个选择，一是领导一家管理不善的公司，另外一个是领导一家管理不错的公司，那么他们应该选择前者。想象一下，假如你在2001年9月份接过杰克·韦尔奇的帅印掌管通用电气的话，你将面对一群在过去20年习惯了40倍价值增长的股东们。人们对这样一家公司寄予的厚望难免令人望而生畏，这还是最保守的一种说法。

更让人难以接受的是，增长往往是以牺牲现有市场定位为代价的。正如“战略就是市场定位”这一观点的灵魂人物迈克尔·波特曾说过的，“一味追求增长，会牺牲公司的独特性，流于妥协、降低姿态、最终危害到其竞争优势。事实上，对于战略而言，迫切追求增长是危险的。”坦白地说，这一思维非但没有告诉人们如何持续创造价值，反而不鼓励企业追求对现有战略地位构成威胁的增长战略。尽管它也认识到这一困境，但是除了“固本”之外，它并未给出真正的建议。

事实上，领导者面前最棘手的战略挑战不是如何获得或保持竞争优势，而是如何找到新颖、意料之外的价值创造方式，遗憾的是，战略学都把关注点放在了前者。在下文中，我提出一种名为“公司理论”的新思路，向人们展示，一家老公司如何不断创造新价值。它超越单一的战略，不是简单的到达某一目的地的路线图，它是一份战略选择指引。公司理论越完善，公司识别和制定持续性价值增长战略的成功率就越高。

有理论的公司叱咤风云

无论是产品开发还是战略，所有领域的价值创造活动都离不开对现有大量元素的重新组合。但是，在大量组合中挑选出适宜的组合无异于让一位盲人在险山峻岭中探险，他无法看清周边地形，正如战略家无法看清各种组合的真实价值一样。他（她）只能借助于想象力。

换言之，领导者必须借助现有知识和之前的经验，就周边地形制定理论模型，然后，进行有根据性的推测，找到有价值的组合，包括能力、活动及资源等元素。事实上，构建组合本身就是对公司理论的一次考验。如果这套理论正确，领导者还能看清相邻地形，并有可能找到其他有价值的组合。

那些商海上的常胜将军通常都拥有一套连贯的价值创造理论。当继任者一旦丢失这一理论，这些公司往往会困境缠身。而所谓的东山再起往往意味着找回这些理论。沃特·迪士尼公司的历史就是一个最好的例子。对于如何创造价值，创始人有着一套非常清晰的理论，这幅图被收录在公司档案中，本文展示出其副本（参见图表“沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论”）。

该图描绘了一系列娱乐业相关资产，包括书籍、漫画书、音乐、电视、杂志、主题公园以及经销商授权，而位居核心的是电影。该图描绘了一种密集的协同联系，主要是核心资产与其他资产之间的联系。因此，就像图中明确标注的那样，连环画资产提振电影，电影业为连环画提供素材。迪士尼乐园与电影业互为补充。电视为音乐产品宣传造势，而电影为音乐部门提供歌曲和人才。沃特的公司理论或许可以概括为：“迪士尼在家庭动画及实景电影方面具有无敌竞争力，通过把电影人物和形象投放在其他娱乐资产上，这些资产或是作为电影业的补充，或是作为其价值的延伸，迪士尼公司藉此来不断创造价值，实现基业长青。”

可能沃特·迪士尼去世后，这一理论的影响力表现得最为明显。15年中，迪士尼的领导层似乎丢失了他当时的愿景。公司电影业务重心

偏离了核心动画制作领域，从这一刻起，价值创造的引擎也熄火了。电影收入下滑；迪士尼乐园的门票收入增长停滞；卡通人物授权业务下滑。而每周日晚，很多美国家庭全家老小一起收看的电视节目《迪士尼的奇妙世界》也从电视网中下线。20世纪70年代末，当我跨进大学校门时，那些从小伴我们成长的迪士尼专卖店早已不见了踪影。

正当迪士尼上下陷入一片混乱之际，它在1984年还遭遇了恶意收购。收购方试图卖掉迪士尼的核心资产，包括电影图书馆以及主题公园周边的优质地产。资本市场对此表示欢迎，迪士尼董事会不得不作出关键性决定：究竟是把迪士尼高价卖掉，看着公司分崩离析，还是寻找新的领导层。董事会选择了后者，聘请了迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）。

艾斯纳重新挖掘出沃特的理论，并在它的指导下大举投资动画制作业务，推出一系列大片，包括《小人鱼》、《美女与野兽》以及《狮子王》。之后的10年，迪士尼票房收入的市场份额从4%增至19%。人物角色授权业务增长了8倍。主题公园参观人次和利润率显著增长。迪士尼从录影带租赁和销售业务中获得的收入份额从5.5%增至21%。艾斯纳投资了新的主题公园，加大了动画电影方面的投资，并且根据公司理论，向相关业务领域进行扩张，包括零售店、游轮、周六上午的卡通节目以及百老汇剧。实际上，艾斯纳的做法就是让沃特的理论重见天日，并基于这一理论采取大规模战略行动。这一系列行动带来的效果显著，迪士尼的市值从1984年的19亿美元增至1994年的280亿美元。

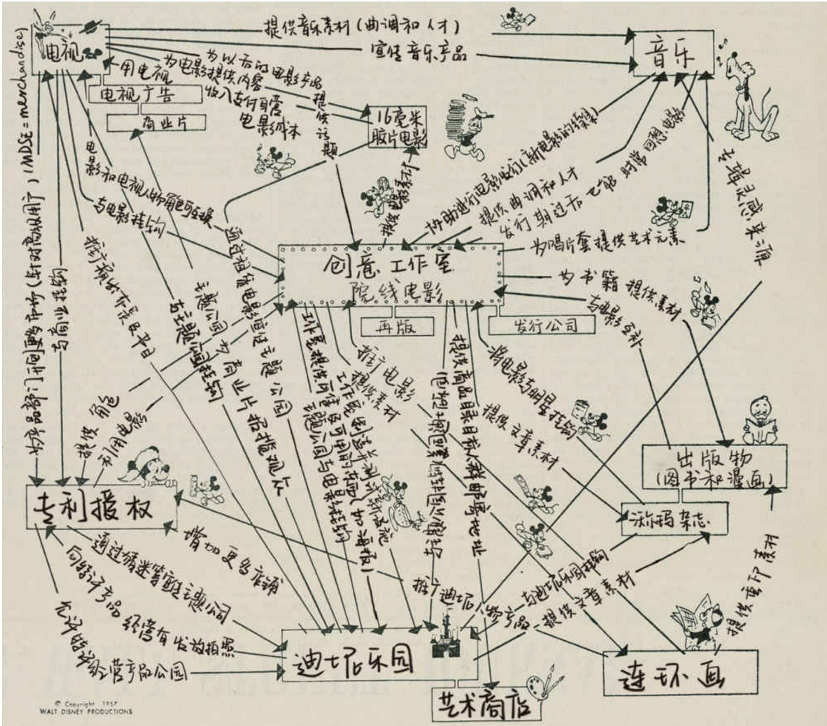
从那以后，历史不断重演：尽管把电影搬到百老汇的舞台，是对动画电影、电影人物授权和主题公园业务的补充。但是，其他战略举措，比如1998年收购洛杉矶电视台、1995年收购Cap Cities/ABC、以及1996年收购洛杉矶天使队（Anaheim Angels）的交易，都不符合其公司理论逻辑。与此同时，由于迪士尼未能跟上科技大趋势，而且旗下顶级动画师跳槽到皮克斯，艾斯纳只能任凭核心业务——动画制

作再次萎缩。后来，迪士尼和皮克斯签订了一份合同，可以获得他们的技术，但是二者的关系剑拔弩张，最后，就在艾斯纳离职前夕（2005年10月）双方不欢而散。

而他的继任者罗伯特·艾格（Robert Iger）反戈一击，不再满足于与皮克斯重修旧好，而是以逾70亿美元的价格一举收购了后者。迪士尼近期还收购了漫威（Marvel）、卢卡斯影业（Lucas Film），进一步巩固了这一核心资产，不过这些举措也把公司领入一块不熟悉的领域，漫威影片和《星球大战》的班底有别于迪士尼传统的公主王子类剧情。

这些战略试验能否创造价值还有待观察。不过，有一点是肯定的，那就是沃特·迪士尼的增长路线图在他身后很长时间仍在发挥着作用，这是对一种身后领导力的最好诠释。

沃特·迪士尼的娱乐业价值创造理论



沃特·迪士尼1957年设计的愿景图定义了公司的关键性资产，其中包括一项兼具价值和独特性的核心资产。此外，该图还描绘了各类资产之间的互补性商业模式。它还暗中揭示出整个行业的未来发展趋势，并就迪士尼未来可能涉足的相关竞争性领域提供了指引。根据这一理论打造出的资产和能力组合会随着时间的推移有所发展，但是，理论本身基本上没有变化。

（返回阅读原文 ）

战略的三种“视角”

迪士尼的战略具备强大公司理论的所有特质。它能不断给高级管理者一个明确的愿景，他们可以利用这一工具选择、收购和组织各种资产、活动以及资源。如何判断自己的公司理论是否好？答案是：公司理论能在多大程度上提供我所说的战略“视角”：前瞻性视角、内部

视角以及交叉视角。下面让我们逐一分析。

未兆易谋的前瞻性视角 一套行之有效的公司理论能针对行业演变趋势阐明公司的信念和预期，预测未来客户品味或需求，预测相关技术的发展趋势，甚至有可能预测竞争对手的行为。借助前瞻性视角，可以判断哪类资产收购交易、投资或者战略行动对预测中的世界是有价值的。它应该既相对具体又不同于普遍认识。如果它过于宽泛，将无法识别出有价值的资产。如果广为接受，那么公司需要为目标资产或希望获得的能力支付高昂对价（因为存在竞争），或者令目标资产丧失独特性（因此不能创造持续性价值）。沃特·迪士尼的前瞻性视角是适合全家老小一起观看的电影市场魅力无穷。

了如指掌的内部视角 如果竞争对手拥有同样的资产，那么他们能以类似甚至更高的能力复制你的战略举措，这会威胁到前瞻性视角。因此，一种有效的公司理论是为本公司量身定制的，对组织现有资产和活动有着深刻的理解。它给你提供了一双慧眼，让你能够发现那些罕见、与众不同且有价值的事物。迪士尼公司对自己的认识是，公司在动画片领域具有先发优势，并且进行了大笔的投资，能够创造出经久不衰、个性鲜明的角色，而与真人演员不同的是，这些动画人物根本不需要经纪人。

由此及彼的交叉视角 好的公司理论能发现公司有能力组合或收购的互补性资产，这类资产与公司现有资产相得益彰，共创价值。迪士尼的理论说明，一系列娱乐资产能从核心的动画业务中汲取价值。

将这三种视角结合起来，领导者可以采取一连串的价值创造举措。有关未来需求、技术和消费者品味的前瞻性视角，能帮助公司找到关联价值领域。有关独特资产的内部视角有助于获得前瞻性和交叉视角。通过交叉视角可以找到有价值的互补业务，从而突显出前瞻性领域。

史蒂夫·乔布斯的价值创造理论

2011年8月10日，苹果公司超过埃克森美孚，一跃成为世界上最具价值的公司。考虑到苹果公司1997年一度面临生死危机，能取得这样的成绩的确令人叹为观止。

尽管人们一致认为，苹果公司能取得这样的成绩，史蒂夫·乔布斯功不可没，但往往误解他真正的过人之处。正如沃特·迪士尼一样，乔布斯的伟大贡献不是一个产品、一项计划或者一种管理方式，他的伟大之处在于设计了一套价值创造理论。而几乎每一个所谓的行业专家或战略专家都曾喋喋不休地劝说他及其继任者放弃这一理论。

乔布斯的理论体现在1977年推出的苹果II电脑上。尽管其内部原理来自苹果联合创始人斯蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）的点子，但是乔布斯设计了便捷方便的包装和光可鉴人的外壳。这家以市场营销为重心的公司在把产品推向消费者时掀起了空前的热潮。之后，苹果公司在个人电脑领域推出一系列新产品，每款产品都有一套独特的软件和硬件平台。

但是1981年，当IBM推出个人电脑后，掀起了行业转型。IBM个人电脑立刻赢得市场赞誉，尤其是其开放性平台。整个行业立刻转而生产与IBM电脑兼容的软件和硬件。更低廉的价格、更快的运行速度以及更大的存储能力，很快成为决定竞争优势的要素。与之竞争的平台迅速销声匿迹，接下来是15年的激烈竞争，直到戴尔最终在市场上赢得了一席之地。

但是，乔布斯仍然恪守一套完全不同的性能标准，反映出他的价值创造理论。这一理论不仅指导了苹果公司的计算机战略，也定义了后续的举措和战略选择。这点是在很长时间之后才显现出来的，但是总体而言，这一理论认为，消费者会为计算机及其他数字化设备的便利性、可靠性、优雅的外观支付一

定溢价，而实现这些产品优势的最佳手段就是相对封闭的系统、大规模垂直一体化整合以及严格控制设计流程。

与迪士尼的理论一样，乔布斯的理论也涵盖了三大战略“视角”。受有关消费者品味进化的前瞻性视野启发，乔布斯认识到，计算机将成为一种消费品，就像索尼随声听一样。他相信，消费者会欣赏美学，并渴望创造出一件设备，像保时捷或者一件设计精良的厨具那样雅致。

在内部视角上，他认识到，要在这一竞争性领域中创造价值，最关键的内部能力就是设计。当然，这也在一定程度上反映了他的个性：乔布斯自诩为艺术家，他痴迷于颜色、完美性和形状。他把这种痴迷移植到了科技领域。《乔布斯传》的作者沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）写道：“一想到让苹果的伟大软件运行在其他公司蹩脚的硬件设备上，他就会焦躁不安。此外，他也不能想象，未经审批的应用程序或内容玷污苹果设备的完美性。”为了追随乔布斯对设计的热情，苹果公司在研发方面投入巨资，研发投资占比远远高于其任何一家竞争对手。

乔布斯的理论也提供了交叉视角。借助这一视角，他能够找到创造价值的外部资产，其中包括从施乐公司收购的图形用户界面（GUI）技术。在对施乐公司进行的高调拜访中，乔布斯不断就施乐公司未能对该技术进行大规模商业化表示质疑。他发现，GUI技术完全符合他的理论，因为它让电脑变得更容易使用且颇具吸引力。有些人将接下来发生的事情作为技术转型史上最伟大的事情之一。

麦金塔电脑（Macintosh,即Mac电脑）是第一款充分体现乔布斯理论的产品，它赢得了广泛的赞誉，也带来了高利润（正如乔布斯之前预料的那样）。但是，IBM的标准早已确立下来了，对应的网络经济令人窒息。尽管作为一款高利润的细

分产品，麦金塔电脑存活了下来，但是比尔·盖茨和其他人不断施以重压，想让麦金塔操作系统在外观和感觉上向IBM的系统靠拢。但是，乔布斯对此根本不买账。

之后的很多年，学界和记者们都嘲笑乔布斯的这一战略决定。乔布斯也被迫离开苹果公司十多年之久，部分原因在于他有些固执地坚守自己的理论。

后来，惠普、Sun和IBM试图收购苹果但未能如愿，不久后，乔布斯回归，成为商界传奇。多数人预计，他会把公司一卖了事。但是，他没有这样做，而是再次把自己的理论注入苹果公司，精简了产品线，并引入一系列新的麦金塔产品，并且不向第三方授权。更重要的是，他利用这套理论开拓了相关领域，在广泛的产品线中，成功采取了一系列战略行动。

苹果公司不是第一家设计数字音乐图书馆的公司，也不是第一家生产MP3播放器或者智能手机的公司。但是，它是第一家在设备和用户环境设计方面考虑到高雅和易用性的公司，同时，苹果公司严格控制其附加产品、基础设施和市场形象。苹果公司展示出，乔布斯的理论可以广泛应用于计算机之外的很多产品，涉及的产业和产品种类横跨电视、视频系统、家庭娱乐、随身阅读器、信息传递，甚至是车载系统。相比之下，一度稳居市场高位的戴尔公司则在日益萎缩的个人电脑市场苦苦挣扎，寻找生路。

无价值的理论令企业步履艰难

不过，并非所有的公司理论都行之有效，有些公司甚至从未找到有价值的理论。美国电话电报公司正是如此。

1984年，7家地区性贝尔运营公司从美国电话电报公司分拆出

去，贝尔母公司因此撤出地方性电话服务业务，其资产规模也从1500亿美元降低至340亿美元。美国电话电报公司只保留长话业务、制造业务西电公司（Western Electric）以及研发业务贝尔实验室。未来增长之路并不清晰，因此该公司需要一套新的价值创造理论。

分拆后，公司最初的一些战略举措显示，其领导层认为，可以利用其广泛的管理技能将长话业务创造出的大量现金流用于多元化收购交易和新业务上。在接下来的几年，该公司涉足数据网络、金融服务、计算机和互联网门户。但是市场表现乏善可陈，1995年美国电话电报公司放弃了多元化战略，宣布将剥离两项关键性资产：NCR和朗讯科技（Lucent Technologies）——实际上将公司分割成三家独立公司。

管理层很快就设计出一套新理论，反映出公司的理念，即与本地客户建立起最直接的联系，提供包括电话、宽带和有线电视服务在内的套餐服务。在这一理论的指导下，该公司在1998年到1999年间在有线电视行业进行了一系列大手笔的收购交易，涉及资金800多亿美元。不幸的是，其他公司和投资者也看到了其中的价值，这点也反映在了收购价格上（每位订户成本超过4000美元）。尽管一开始市场对这些举措表示出了欢迎，推动美国电话电报公司的股价一度升至历史高点60美元。但是，到2000年5月份，该股回落至接近40美元。

美国电话电报公司再次质疑其理论，至少是在质疑其向华尔街兜售理论的能力。2000年10月份，该公司宣布，将分拆无线和有线电视业务，5年后该公司不得不为自己寻找买家。

这个故事背后的寓意显而易见：美国电话电报公司花了大量时间和精力，制定了一套强大的理论，就像迪士尼公司的理论，具体到整合后的资产如何创造价值。但公司分拆后的第一套理论未能明确指出，公司如何把所谓的管理能力逐一应用到新资产上去。它缺乏内部视角和交叉视角，更不要说前瞻性视角了。该公司的第二套理论同样漏洞百出：它具备前瞻性视角，但是由于这一理念已经广为大家所接

受，因此无法带来独特的交叉视角。

公司理论帮你慧眼识珠

当从事并购交易时，一套设计精良的公司理论才会显示出其真正的力量。在市场上，价值创造总是落脚在最终支付的价格上，并且一套好的公司理论能让收购方以较低对价找到令它情有独钟的东西。

米塔尔钢铁公司（Mittal Steel）就是一个很好的例子。从1976年创立伊始到1989年，它都只是一家小公司，财务表现也在业内垫底。米塔尔钢铁刚开始只是印度尼西亚的一家小型钢铁厂，但它开发出一种新技术，直接还原铁技术（DRI），为小冶炼厂提供高质量的废铁替代品。

随着印尼经济的腾飞，一跃成为亚洲四小虎之一，米塔尔钢铁也不断成长。但是直到1989年，该公司才进行了首次重大扩张，从特立尼达和多巴哥政府手中收购了一家陷入困境的钢铁厂。这家工厂的开工率只有四分之一，每周亏损100万美元。米塔尔钢铁迅速采取行动，通过转移知识、部署DRI技术、促销等手段，令该工厂起死回生。在接下来的15年中，该公司又陆续进行了一连串的收购交易，主要集中于前苏联阵营国家，结果证明，每笔交易都是一座金矿。

一套清晰、简单的公司理论指导着这一收购项目：米塔尔钢铁知道如何从从管理不善的国有钢铁厂中创造价值，这些工厂多位于发展中经济体，那里的市场需求十分旺盛。而其他许多钢铁公司都把精力放在了改善内部运营上，进行这类资产收购是难以想象的，尤其是那些拥有综合技术和大量铁矿石储备的公司，因此米塔尔钢铁可以独享这块蛋糕。

米塔尔钢铁的内部视角在于，它了解DRI的价值，相信自己有能力让老国企重新焕发生机。它的前瞻性在于，当看到新兴经济体日益强劲的钢铁需求之后，先人一步看到铁矿石资产的价值，以及行业整

合带来的益处。它的交叉视角在于能够识别出哪类资产是公司的用武之地。

到2004年，米塔尔钢铁一跃成为世界规模最大、成本最低的钢铁厂。公司所有人拉克希米·尼沃斯·米塔尔（Lakshmi Niwas Mittal）目前是世界最富有的人之一。这一成功来自其公司理论，它就像一幅藏宝图，能不断发现对米塔尔钢铁独具价值的资产。

心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）曾发表过一个著名论断，“没有什么比一个好的理论更实际的了。”理论对有关因果关系的预期进行定义。它们可以帮助人们进行反事实推理：如果我的理论准确地描绘了我的世界，那么当我做如下选择时，就会出现如下结果。它们是动态的，可以基于相反的证据或信息反馈来做出更新。正如学术理论促使科学家们实现知识上的突破一样，公司理论是那些创造价值的战略行动之本。它们为公司进入未知领域提供必要的远见卓识，能在人们选择不确定的战略试验时进行指导。更好的理论会带来更好的选择。只有为你的公司武装上一套设计精良的公司理论，你的价值探索之旅才不会那么盲目。

托德·岑格是华盛顿大学奥林商学院（Olin Business School）罗伯特和巴巴拉·弗里克（Robert and Barbara Frick）战略学教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

增刊：成功避开战略“陷阱”

新竞争战略崛起

迈克尔·瑞尔（Michael D. Ryall）| 文

安健 | 译　杨俊　邓勇兵 | 校

价值捕捉模型通过对公司战略决策的效果进行建模，从而提升企业竞争优势。

在《创新与企业家精神》中，彼得·德鲁克观察了那些依赖知识创新的行业，他写道：“在很长一段时间内，人们可能会感觉到会发生某项创新……紧接着是突如其来的爆发。在此后短短几年内，人们会异常振奋，初创公司和新产品发布将层出不穷……最后是行业大洗牌，没有几家公司能最终存活。”

德鲁克认为问题的关键是由于以知识为基础的创新“几乎从不取决于某个单独的因素，而依赖于不同种类知识的融合”。早期技术突破确实会引领风潮，但只有所有条件都成熟后，人们才会取得有意义的进步。

尽管我无法证明德鲁克观点的科学性，但在战略研究领域，我认为这是一个极为精准的描述。在诞生之初，战略研究并不严谨，其内容大多源于类似SWOT分析或波士顿矩阵等常识性方法。但是，1979

年迈克尔·波特的五力模型永久性地改变了这个领域的面貌。五力模型巧妙总结了20世纪60年代和70年代，人们对产业组织的经济研究。几乎在一夜之间，基于知识的创新使战略成为一个重要的研究领域。波特为实践人士撰写的著作《竞争战略》也获得了巨大的成功。

波特的观点很快引起轰动，它甚至吸引其他领域学者对战略产生兴趣，并推动了战略管理协会（Strategic Management Society）和战略管理杂志（Strategic Management Journal，一份同行评议性质的学术期刊）的建立。同时，阐述组织间产生长期绩效差异原因的非规范性论文如雨后春笋般涌现。资源基础观理论、动态能力理论和交易成本经济学理论也逐一诞生。不久后，海量的相关实证研究也纷至沓来。

1996年，亚当·布兰登伯格（Adam Brandenburger）和小哈伯恩·斯图尔特（Harborne Stuart Jr.）提出了另一开创性理论——以价值为基础的商务战略（Value-based Business Strategy）。尽管对于战略领域的实践者而言，这个理论没有像波特的五力模型那样流行，但这项研究促使数量经济学家们发表了大量有关战略的文献。

竞争再定义：五力化一力

在大多数行业中，企业、供应商和客户，都有权选择如何以及和谁创造价值。为了创造更多的价值，他们可能改变与现有供应商和客户的交易方式，或者转投其他供应商或客户。反过来，企业的合作方（供应商、客户）也有类似的选择权，他们也可以选择如何与企业，以及他们自己的供应商和客户交易。

从这一事实中，我们可以得出对竞争力的正式定义：实际价值创造与潜在价值创造之间的张力，实际价值创造是企业与现有合作伙伴交易创造出的价值，潜在价值创造是公司与其他交易对象交易所可能创造的价值。该定义适用于行业中所有企业、供应商和客户 。

有了这个定义，我们便可以为参与交易的合作方赋予身份，然后将它们放到数学博弈模型中，最后输入竞争张力的数据，当各方对资源和能力进行投入时，我们便能掌握这些投入所能带来的回报。你也可以利用大数据——在海量的数据库中跟踪客户的行为、开支、股价、公司账户等等，来帮助完成这项工作。到目前为止，其他任何战略理论都无法像价值捕捉模型一样，准确地对公司战略决策的效果进行建模，也无法利用数据对战略假设进行测试，例如，某项管理流程或投资能否提高公司在其行业内捕捉价值的能力。（见后文“战略缺失的一环”）

与波特的战略框架相比，价值捕捉模型的不同主要体现在两个方面。首先，对于公司面临的机遇，波特认为它在很大程度上取决于其他各方对公司拥有（或未拥有）的力量，例如供应商议价能力、客户议价能力、新进入者的威胁、替代产品威胁以及同行竞争。但是，其他企业可能会为争取该企业而相互竞争这种现象，只被视为其他企业施加在该企业的力量的调节因素而被掩盖。

波特将竞争与五类不同参与者捆绑到一起，增添了不必要的复杂性。相比之下，价值捕捉模型定义中只关注一种力量，它可以影响到公司运营的各方面竞争：供应商之间为争取企业用户的竞争，企业之间为争夺供应商的竞争；企业之间为争取客户的竞争，客户之间为争取企业的竞争。总而言之，行业中每一个参与者（无论是企业、客户还是供应商）自身都只受到一种竞争的影响。而这种竞争力的强度取决于实际创造价值与潜在价值之间的张力——潜在价值与实际创造价值之比越大，企业面临的竞争力强度就越高。而相对竞争力强度决定了一家公司能在竞争中占据的价值。

其次，价值捕捉模型清晰地区分了市场参与者创造的价值，和每一位参与者索取的价值之间的差别。实际上，尽管价值捕捉分析依靠前者来导出后者的影响，但两者之间的区别是非常关键的。波特的五力模型再一次将这种区别深深掩盖，使其几乎消失不见。确实有很多

人（也许是不公允地）认为，五力模型实际上是一个价值索取模型，而非价值创造模型。这也许解释了为什么很多非规范的竞争战略理论，例如克里斯坦森的颠覆式创新战略以及金和莫博涅的蓝海战略，它们都注重价值的创造，而非价值索取。

战略缺失的一环

在迈克尔·波特之后的第一代公司战略研究者提出了很多有趣的问题，但这些问题并没有超越“非规范推导”这一范畴。由于缺乏确凿和成熟的分析理论，实证研究者停滞不前，他们的发现只能将公司业绩与一系列“看似相关”的变量进行宽泛的关联。在面对竞争时，我们无法辨认公司业绩的因果关系，也无法定义基本原则。这使得整个战略研究领域患上了一种永久性的《追求卓越》综合征，一个“伟大的想法”不断被另一个“伟大的想法”否定。（**1982**年，两位来自麦肯锡的咨询顾问，汤姆·彼得斯（**Tom Peters**）和鲍勃·沃特曼（**Bob Waterman**）发表了《追求卓越》，该书成为美国第一本突破百万销量的工商管理类书籍。但在《追求卓越》出版仅仅几年后，《商业周刊》就报道，书中用来举例的公司中有三分之一不再符合作者对卓越的要求——译者注）

公司战略领域所缺乏的，是一个对早期战略理论进行总结和改进的通用数学模型。公司战略领域为何缺乏融合趋势？因为在真实世界中，造成公司长期业绩不均衡的原因，是复杂、微妙和难以描述的。若要建立一个数学模型，它能模拟现实中动态的、高度互动的竞争环境，并真实地捕捉到各合作方的有限理性，这是一个异常艰巨的任务。因此，人们当时无法确认哪种数学理论能够解决这个问题，也没有足够多的接受过数学

训练的战略理论家来完成这项工作。

金融界出现了截然不同的景象，很多新技术出现后立刻完成了融合。1970年代，资本资产定价模型和布莱克－斯克尔斯－莫顿期权定价模型的出现，给金融界带来一场革命。几乎在这些数学模型诞生的同时，美国证券价格研究中心的数据库便建立起来。很快，金融理论和实证检验之间的良性互动就建立起来，使人们对股票和各种衍生品回报的变量有了普遍和充分的理解。这些模型因此不断完善，它们的预测准确率能达到90%以上。此外，在运营学和营销学的部分研究领域中，人们也取得了类似的进展。

1996年，亚当·布兰登伯格和小哈伯恩·斯图尔特发现了战略中缺失的数学环节。合作博弈论能够有效地应用到动态竞争的研究中。在这个发现的基础上，竞争的价值捕捉模型可以让我们辨认资源和能力投入可能带来的潜在回报，而大数据技术更增强了模型的效力。战略研究领域现在正迈向一个新的节点，理论和数据之间终于能产生有意义的互动，就像在金融业一样，这些新的进展预示着创造价值的可能性。

（返回阅读原文）

从价值链到价值网

价值捕捉模型为管理者提供了一个新的方法，使他们可以绘制出公司的竞争状况。在传统思维和波特的战略模型中，价值被视为一连串行为产生的结果，例如一家公司从供应商获得原材料，增加一些价值后，将产品出售给客户。公司会与供应商和客户讨价还价，它们的盈利能力取决于公司价值/价格比与竞争对手相较之下的吸引力。

而价值捕捉模型则替换了公司的价值链，我将这种新的概念称为

价值网地图。本质上，价值网就是一个生产性的社交网络，网络中的连接由实际发生的和潜在的交易所定义。价值网地图包含两个主要的组成部分（见图“价值索取的不同视角 - 价值网如何运行”），首先是公司的价值网本身，它包括与公司进行实际创造价值的交易各方（一般是供应商和客户）。如果在价值网外不存在创造价值的机会，那么就不会有竞争，而竞争对交易创造的价值有无可争辩的作用:如果没有竞争，交易的各方只能在（价值网内）他们中间进行讨价还价，每一方都想说服其他方，扩大自己应得的价值。

竞争来自价值网地图的第二个组成部分——价值网外的各方。他们希望与价值网内部各方进行交易，但是由于某些原因，他们目前还无法参与这类活动。例如，假设制造商A希望让零售商B销售自己的产品，但由于零售商B缺乏货架空间，双方未能达成合作。在价值捕捉模型中，所有外围各方的组合叫做公司价值网的竞争外围（Competitive Periphery）。当外围中的参与者希望和公司进行交易时，公司从价值网中捕捉的价值就可能提高，因为如果公司在现有价值网内获得的回报太低，他们就可以选择切断交易联系，与外围中的各方组成一个新的价值网。

让我们看看亚马逊的在线图书销售业务在刚刚起步时（1994 - 2001年）的情况。尽管拥有革命性的技术，销售额也快速增长，但公司却陷入长期亏损中（见图“价值索取的不同视角 - 亚马逊早期的价值网”）。这是由于，任何想和亚马逊交易的买家都可以轻松进入价值网，因此，亚马逊的竞争外围（争夺与亚马逊交易权的各方）是空的。

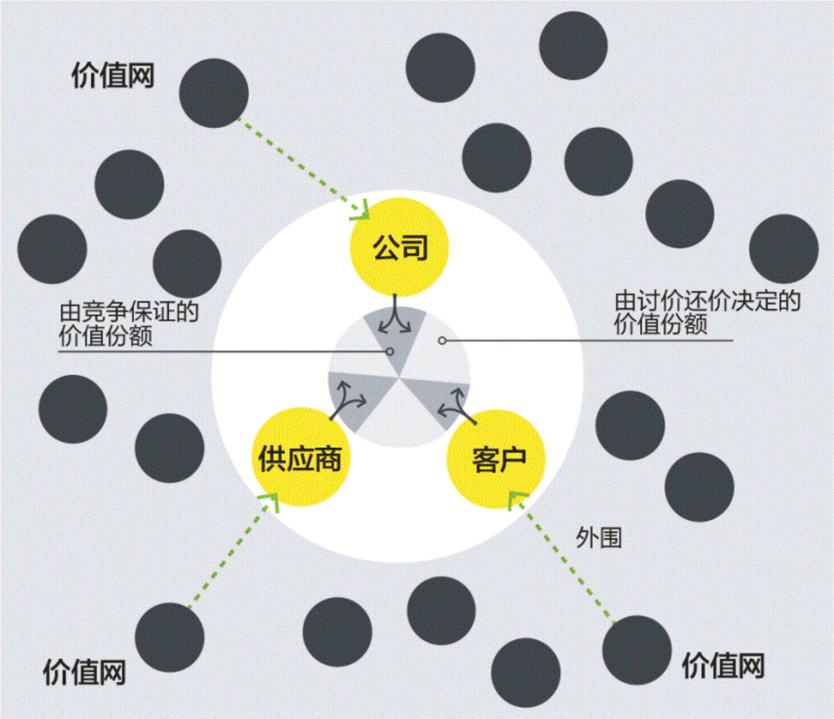
有趣的是，亚马逊公司的问题直接来源于公司的创新，从实体店销售转向在线销售有效地解决了公司的容量限制问题。举例来说，我曾经是亚马逊的早期客户，因为在其他实体书店中，我很难找到如此多的数学专著。从此我不用排队购买书籍，或竞拍有限的客户名额，也不用担心某个亚马逊狂热支持者会将我与亚马逊的关系中排挤出

来。

让情况变得更糟的是，巴诺书店（Barnes & Noble）的网络销售部门也乐于向亚马逊的客户提供价值相似的交易。当时网络零售书店之间的差别微乎其微，即便是微弱的价格差异，也会让购买者在几秒钟或几次鼠标点击之内叛逃。因此，外围中的购买者给零售书店带来强大的竞争。不难想象，亚马逊的利润非常低，因为当时的客户索取了市场价值蛋糕中最大的一块。

价值索取的不同视角

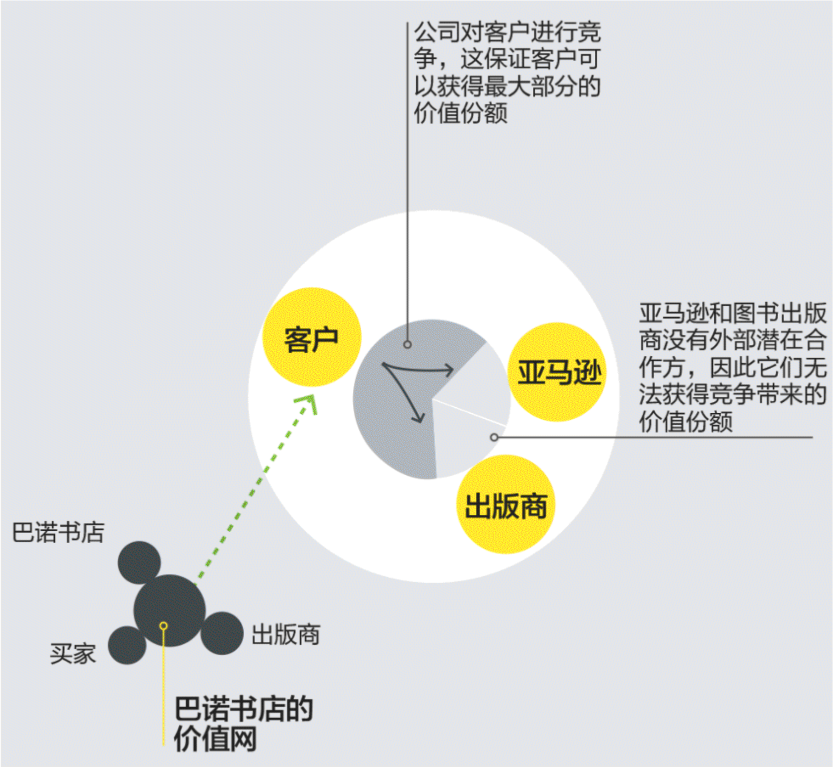
一张价值网地图能描绘出提供产品或服务，并创造价值的各参与方之间的关系，这些参与方包括公司本身，公司的供应商和公司的客户。



价值网如何运行

传统意义上，价值创造被视为是一条链条连接的一系列行为。而在价值网中，一家公司和其供应商和客户进行交易，创造出一定量的价值（由图中心的圆代表）。每一方能捕捉的价值量取决于两个因素：（1）价值网外各方与该方进行交易的兴趣度；(2)该方对其他各方的议价能力。

（返回阅读原文 ）



亚马逊早期的价值网

在开展网上图书零售业务初期（1994 - 2001年），亚马逊公司的价值网包含公司本身、公司的供应商（图书出版商）和公司的客户。当时亚马逊的客户还有其他交易选择，最主要的竞争对手是巴诺书店的网络分支。因此，公司之间的竞争保证客户可以索取价值中非常大的份额。而亚马逊对价值网外供应商打开大门，任何出版商都可

以跟亚马逊合作，亚马逊的服务不会造成供不应求的现象。因此，亚马逊不会获得供应商竞争带来的价值份额，公司只能寄希望于竞争份额之外那部分可怜的价值了。

（返回阅读原文）

计算战略决策

到目前为止，我对价值捕捉模型的描述，还集中在那些个体公司控制范围外的变量——公司现有价值网中的合作方以及他们面临的竞争强度（取决于价值网外潜在的合作方）。但是，这些变量基本无法说明公司最后能捕捉的价值，它们只能决定价值网中公司价值份额的上限和下限。尽管有时竞争的效应是非常微妙的，但公司合作方面临的竞争力强度决定了公司价值份额的上限，而公司自身面临的竞争力强度决定了价值份额的下限。

当然，公司实际捕捉到的价值是该公司战略决策的结果。常理告诉我们，公司对资源和能力进行投入的选择能够影响公司的竞争机会和结果。通过将合作博弈论应用到价值捕捉模型中，我们不但能证实这种常理的正确性，而且可以理解并预测战略决策对结果的影响。这时，价值捕捉模型对价值创造和价值索取的区分就变得非常重要了。

一家公司对其能力和资源的战略投入可以从两个维度进行衡量：（1）公司资源和能力对价值网中各方创造的实际价值和潜在价值的影响；（2）在交易中，公司从合作方索取价值的能力，该能力的提升也取决于公司对资源和能力的投入。对价值（不管是实际价值，还是潜在价值）产生影响的资源和能力，是由公司的竞争意识所驱动；相反，用来劝说合作方放弃价值，从而索取价值的资源和能力是由公司的议价意识（Persuasive Intent）所驱动，这些资源和能力超越了竞争范畴。

一般情况下，一家公司会根据它面临的竞争力强度，运用其竞争资源和能力，以提高公司能捕捉的价值范围（下限、上限或两者同时

提升）。如果公司部署资源，将价值下限水平提升到价值上限原先所在的水平，那么公司就会从中受益，尤其是当公司的议价资源薄弱时。一家公司的竞争性资源一般很容易辨认，公司的产品和服务、生产资产、创新技巧和客户服务质量都会影响公司在价值网内创造的价值，以及它和竞争外围中合作方可能创造的潜在价值。

广告也是竞争性的，有些广告的目的是为了提高客户购买公司产品的意愿（例如通过改善品牌形象）；有些则是为了减弱客户购买竞争对手产品的意愿，这样就可以削弱竞争对手针对公司价值网内客户（相当于竞争对手外围中的潜在客户）的竞争。这些广告活动通常可以提高公司可捕捉价值的上限；对比广告（进攻性广告）则会增强潜在客户对公司产品的购买意愿，提高公司对外围中潜在客户的竞争力，从而提高公司可捕捉价值的下限。

在现实中，广告常常同时具备两个方面的功效。例如，通用汽车公司在一则广告中推广其子公司安吉星（OnStar Service），就指出其他汽车企业无法提供这样的服务。通用汽车这则广告的目的是为了提高其产品的吸引力，同时降低其他品牌车辆的吸引力。一个类似的例子是一则安眠药广告，它的宣传语是“不会形成依赖”（Not Habit Forming），一针见血地讽刺了竞争对手的产品。

当公司面临的竞争力强度足够低时，它能捕捉的价值上限和下限之间会产生一个较大的差距，这时公司的议价资源和议价能力就变得非常重要了。在这样的情况下，公司应该对资源和能力进行投入，以劝说价值网内合作方让出价值。这样的行动有时会成为公司利润主要的获取力。例如，汽车经销商就经常利用高超的销售技巧，使购买者让出部分利益。

要看一家公司如何整合不同种类的资源，苹果公司是一个非常好的案例，它的网络销售业务与亚马逊遇到窘境形成了鲜明对比。苹果在2001年推出iTunes，到2010年，苹果已经成为世界最大的音乐销售商。2011年iTunes的销售收入达到14亿美元，根据相关估算，其毛

利率高达30%。

对于实体商品，公司可以将容量转化为一种竞争资源：通过限制合作方数量，公司可以保持自己竞争外围充满潜在的合作方。例如，2001年苹果推出iPod时，公司采用了限量供应策略，从而提高客户对公司的竞争。iTunes的专利音乐格式使公司的数字内容获得了苹果硬件产品的稀缺性，而苹果产品外观设计极具吸引力，使客户具有非同寻常的忠诚度。尽管购买者的竞争外围充满了各种数字音乐资源和硬件生产商，但客户对苹果的忠诚使他们与其他合作方进行交易的相对价值得到降低。苹果产品生态系统的互补性已经是一个老生常谈的话题，从价值捕捉模型的角度来看，iTunes商店使苹果产品的价值提高，尤其是那些拥有多种苹果产品的客户；苹果竞争外围的减弱，让公司捕捉价值的上限得以提高。

亚马逊和苹果的故事形成了一个鲜明的对比。在亚马逊的案例里，图书出版商提供的实体商品是数量有限的，而它们的分销商（亚马逊）却几乎拥有无限的交易供应容量；在苹果的案例里，内容提供商提供的是音乐授权，天生没有数量限制，所以它们无法让自己的竞争外围充满潜在合作方。反观苹果，它利用专利音乐格式，将数字内容与实体产品捆绑到一起，限制了产品的供应。

苹果在公司可捕捉价值的上限与下限之间拉开一段距离，这样它的议价资源就可以起作用了。在竞争决定的价值范围外，议价资源可以让公司的合作方让出一部分价值。在大规模零售市场，运用议价资源的一种方式就是控制销售的定价，给购买者提供不容讨价还价的交易。如果讨价还价能给买家带来经济吸引力，尤其是针对大金额的交易，例如购车时，这种策略就会失效。如果公司可索取价值上限与下限之间的间隔缩短，这种策略同样无法发挥作用。亚马逊对价格进行控制就不会带来优势，因为巴诺书店相似的在线业务使亚马逊可索取价值上下限之间的间距非常短。

量化产出

战略决策对公司价值网和竞争外围的确切影响是难以预估的。但有了以价值捕捉理论为基础的数学模型，管理者可以更准确地对这些影响进行评估。在该模型中，公司可索取价值的上下限（决定公司能捕捉的价值范围）是由线性编程计算得来，这项分析技术已经非常普及，连Excel软件都可对其进行处理。

我正在和他人共同撰写Evan Kristen Specialty食品公司（简称EKSF公司）的案例，这是价值捕捉模型在真实商业世界中一个非常典型的案例。在案例中，一家风投组织需要评估EKSF公司的商业计划。作为一家初创公司，EKSF计划在食品店销售事先处理的新鲜蔬菜（清洗过且去根茎的蔬菜），并且365天全年无休地供应各类蔬菜。EKSF公司希望与一些“非传统合作方”建立价值网，这些合作方包括：作为分销商的联邦快递（这样就省去了传统的库存和送货要求）；提供定制加工设备和店内冷冻展示柜等新型设备的供应商；一家运输用制冷剂制造商；负责零售货柜的销售人员；美国加利福尼亚州沃森维尔附近的菜农，他们可以全年种植蔬菜。

传统的行业经验显然无法适用于这种反传统的商业组合，但风投组织可以用价值捕捉模型评估EKSF公司在新型价值网中各方面临的竞争力强度。通过对价值捕捉模型的分析结果与商业计划中的财务目标之间进行对比，潜在投资人就可以根据预测的竞争状况，辨别由议价资源决定的预期利润。投资人通常认为竞争带来的利润比议价带来的利润风险低。

这种分析可以让公司了解价值网所有参与者受到的竞争强度，以及这种强度的变化和平衡。初创公司的交易容量十分有限，所以竞争外围中客户之间对公司的竞争是很强的。而在公司上游——上文中提到的几家“非传统供应商”，它们的竞争外围基本是空的，因为它们只能为EKSF公司提供产品。换言之，EKSF公司和供应商没有其他选择，只能互相合作，组成价值网。

但是，当风投考虑退出策略时，一个中期风险浮出水面。价值捕捉模型揭示出，如果EKSF公司的计划取得成功，这种创新型价值网的功效就会得到证明。这时供应商竞争外围中会出现潜在合作者，其数量增长速度比EKSF公司竞争外围中客户增长的速度快，公司的利润因此会受到挤压。提前预料到这种可能性是至关重要的，这样公司就可以事先从制冷剂供应商处索取专利许可，预防上述情况的发生。

公司战略是一个复杂的领域，而历史证明，社会科学的进展总是时断时续的。因此，价值捕捉模型要成为一种系统解决方案的管理工具，可能还需要10年时间。但是，价值捕捉模型的开发工作，已经给设定公司战略方向的管理者带来重要的启示。如果战略领域的研究者最终成功开发出一个精简的模型版本，以及一套合理完整的输入变量，那么价值捕捉模型将成为一个重要的理论范式。在此基础上，实证研究将会对模型不断改进，最终形成创新的良性循环，不断改善公司的商业实践。



迈克尔·瑞尔是多伦多大学罗特曼管理学院战略副教授。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版2013年6月刊。

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：成功避开战略“陷阱”

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
万艳 Wan Yan 时青靖 Shi Qingjing
高级撰稿 Senior Writer
刘铮铮 Liu Zhengzheng

编译 Articles Editors
刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong
撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理 Executive Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区 市场部总经理 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区 广告部总经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Wang Wenrui 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657210
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657304
电子信箱：hbrchina@hbrchina.org

版权信息

成功避开战略“陷阱”（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00008458-20160822
最后修订：2016年8月22日
制作：郑 星

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media

CO.,LTD,2016
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

我们还推荐您阅读

《迈克尔·波特揭秘未来竞争战略》



购买链接：https://www.amazon.cn/dp/B0179GINKG

The End

BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版

如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn